

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN - MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**

**FAREM - MATAGALPA**



## **SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

**Para optar al título de:  
Licenciatura en Administración de empresas**

**Tema:**

**Diagnóstico Estratégico para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del departamento de Matagalpa, durante el período 2014.**

**Sub – tema:**

**Diagnóstico estratégico de la empresa Criscasa del departamento de Matagalpa, durante el año 2014.**

**Autoras:**

**Br. Gabriela Janixia Sánchez Gutiérrez.**

**Br. Yosmara de los Ángeles Díaz Escobar.**

**Tutor:**

**Msc. Abel Membreño Galeano.**

**Febrero de 2015.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN - MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**

**FAREM - MATAGALPA**



## **SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

**Para optar al título de:  
Licenciatura en Administración de empresas**

**Tema:  
Diagnóstico Estratégico para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)  
del departamento de Matagalpa, durante el período 2014.**

**Sub – tema:  
Diagnóstico estratégico de la empresa Criscasa del departamento de  
Matagalpa, durante el año 2014.**

**Autoras:  
Br. Gabriela Janixia Sánchez Gutiérrez.  
Br. Yosmara de los Ángeles Díaz Escobar.**

**Tutor:  
Msc. Abel Membreño Galeano.**

**Febrero de 2015.**

## INDICE

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	iii
AVAL DEL DOCENTE .....	v
RESUMEN .....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN .....	8
III. OBJETIVOS .....	9
3.1 Objetivo General: .....	9
3.2 Objetivos Específicos:.....	9
IV. DESARROLLO .....	10
4.1 Caracterización de la empresa.....	10
4.1.1 Nombre de la Empresa: Criscasa - Matagalpa .....	10
4.1.2 Misión .....	10
4.1.3 Visión .....	10
4.1.4 Valores.....	10
4.1.5 Objetivos de la empresa.....	10
4.1.6 Antecedentes: .....	11
4.1.7 Estructura Organizativa .....	12
4.2 Diagnóstico estratégico.....	13
4.3 Análisis empresarial .....	13
4.4 Filosofía empresarial .....	14
4.4.1 Visión .....	14
4.4.2 Misión .....	15
4.4.3 Valores.....	17
4.4.4 Políticas.....	19
4.4.5 Objetivos Estratégicos .....	21
4.4.6 Entorno General.....	24
4.5 Análisis del entorno competitivo .....	29

4.5.1 Ventajas competitivas .....	30
4.5.2 Entorno competitivo .....	32
4.5.3 Barreras de entrada .....	32
4.5.4 Barreras de salida.....	34
4.5.5 5 fuerzas competitivas .....	35
4.6 Diagnóstico Estratégico .....	43
4.6.1 Análisis del entorno interno .....	43
4.6.2 Análisis del entorno externo.....	44
4.6.3 Análisis FODA.....	45
4.6.4 La tecnología.....	52
4.6.5 Personal .....	53
4.7 Estrategia.....	53
4.7.1 Tipos de estrategias .....	54
4.8 Diseño organizacional .....	76
4.8.1 Formulación de la matriz FODA.....	77
4.8.2 Selección de la estrategia .....	77
4.8.3 Definición de objetivos estratégicos.....	78
V. CONCLUSIONES .....	80
VI. BIBLIOGRAFIA .....	82
VII. ANEXOS.....	89

## **DEDICATORIA**

**A Dios por regalarme la oportunidad de existir**

**La sabiduría para entender**

**y la perseverancia para culminar una más de mis metas.**

**A mis padres**

**José Angel Díaz Gonzales y María Antonia Escobar Zeledón**

**Por su apoyo, paciencia, cuidados**

**Y sobre todo los sabios consejos de ambos.**

**A mis maestros**

**Por sembrar en mi esa semilla del futuro**

**Por su entrega y dedicación a lo largo de estos años**

**Yosmara de los Angeles Díaz Escobar.**

## **DEDICATORIA**

**A Dios que me ha dado la vida  
la sabiduría, entendimiento, su infinito Amor  
todo lo que soy y cuanto tengo, la fe, salud y la esperanza  
para seguir perseverando a lo largo de este camino y poder culminar este  
trabajo, logrando así cumplir esta meta propuesta.**

**A mi padre Héctor Antonio Sánchez,  
mi madre, Odaly del Carmen Gutiérrez Baltodano  
y mi abuelita Gregoria Baltodano Molinares  
por todo el apoyo que me han brindado siempre, sus consejos,  
por regalarme todo lo que soy como persona, mis valores, principios  
y siempre con su ayuda motivarme para salir adelante.**

**Gabriela Janixia Sánchez Gutiérrez.**

## **AGRADECIMIENTO**

**Primeramente a Dios porque me ha regalado la sabiduría y la inteligencia para poder cumplir una de mis metas; sobre todo porque me ha permitido tener la fuerza física y espiritual para poder culminar uno de mis sueños.**

**A mis padres porque me han regalado la oportunidad de poder realizarme como estudiante sobre todo por su apoyo incondicional por su gran sacrificio, porque siempre confiaron en mí. A mi madre por un modelo ejemplar a seguir y a mi padre por instruir mi lógica respetando mis propósitos y atribuciones; por ser mi ejemplo en fortaleza, coraje, valor y deseo de superación.**

**A mi tutor Msc. Abel Membreño Galeano porque nos guio en todo el trayecto con su experiencia su ayuda y sus consejos fueron determinantes en este caminar. A mis maestros por enseñarme el amor al estudio por haber sembrado en mí esa semilla del mañana, por contribuir en mi empeño.**

**Agradezco a todos aquellos que hicieron posible la confección y elaboración de este trabajo; en especial a Sr. Luis Castillo (Propietario Criscasa Matagalpa), por brindarnos su apoyo y permitir realizar esta investigación en su empresa, por el tiempo dedicado y las atenciones brindadas.**

**Yosmara de los Angeles Díaz Escobar**

## **AGRADECIMIENTO**

**Principalmente y antes que todo a Dios por darme la sabiduría y fortaleza, permitiéndome llegar hasta este momento de mi vida, después de cinco años de dedicación, logrando alcanzar esta meta.**

**A mis padres por su apoyo incondicional en todo momento y alentarme a salir adelante en cada momento de mi vida, motivándome a ser mejor cada día.**

**A todos los profesores que en el transcurso de estos cinco años me brindaron todos sus conocimientos, consejos y apoyo incondicional, en especial a nuestro tutor, profesor Abel Membreño por toda su ayuda y dedicación que de una u otra manera siempre estuvo presente en la elaboración de este seminario de graduación. Muchas gracias!**

**Sin olvidar al Sr. Luis Castillo (Propietario Criscasa Matagalpa), por brindarnos su apoyo y permitir realizar esta investigación en su prestigiosa empresa, por el tiempo dedicado y las atenciones brindadas.**

**Gabriela Janixia Sánchez Gutiérrez.**

**AVAL DEL DOCENTE**  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.  
UNAN- MANAGUA  
FAREM- MATAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: YOSMARA DE LOS ANGELES DIAZ ESCOBAR (CARNET N° 10064174) Y GABRIELA JANIXIA SANCHEZ GUTIERREZ (CARNET N° 10064779) con el Tema general: **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DEL DEPARTAMENTO DE MATAGALPA, DURANTE EL AÑO 2014.** Y correspondiente al subtema: **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CRISCASA DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DURANTE EL AÑO 2014.** Se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejercen las variables: **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y TIPOS DE ESTRATEGIAS** en el desarrollo de competitividad de las Pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa, durante el año 2014.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los tres días del mes de febrero del año dos mil Quince. **“Año de la Universidad Saludable”.**

---

MSc. Abel de Jesús Membreño Galeano  
**Maestro Tutor**

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo Elaborar diagnóstico estratégico de la empresa Criscasa, del departamento de Matagalpa, durante el año 2014.

Criscasa Matagalpa cuenta con más de 10 años de operar en el mercado matagalpino, esta empresa se especializa en la elaboración de productos de vidrio y aluminio, teniendo una oferta de productos que incluye ventanas de vidrio, exhibidores, protectores metálicos, cielo raso, puertas corrediza para baños, espejos, entre otros.

Como parte de la filosofía empresarial de Criscasa Matagalpa, figura el compromiso con los clientes en cuanto a ofrecerles un producto de excelente calidad, siempre destacando la innovación y creatividad, que se hace de acuerdo a los requerimientos de cada cliente

El Diagnóstico estratégico es de mucha importancia que cada empresa lo realice, ya que representa el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo, así como la dirección futura, sus metas, desempeño y estrategias.

La situación actual de la empresa es muy buena, dentro de esta se realizan distintas estrategias, las cuales han sido de mucha ayuda, ya que gracias a estas se ha logrado crear y mantener ventajas competitivas solidas que la han hecho diferenciarse de la competencia; aunque no se tiene formulado un plan estratégico como tal, por lo que este se debe de elaborar para tener plasmado la dirección que se quiera dar a la empresa.

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la adecuada aplicación de diferentes estrategias por parte de las pequeñas y medianas empresas es un problema que se está viviendo y que afecta directamente la competitividad dentro del mercado en que se desarrolla.

El diagnóstico estratégico es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una institución. Que a través del proceso de recopilación de la información permite encontrar y conocer los dos ambientes organizacionales.

Es importante que en las empresas se formulen y apliquen estrategias para conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y satisfacer las exigencias de mercado cada vez más competitivo, para esto se valen de todos sus recursos y a través de la implantación de planes de acción se persiguen desarrollar, crecer y competir en el mercado.

La presente investigación se refiere al tema “Diagnóstico Estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, durante el año 2014”. Al efectuar un diagnóstico estratégico de una empresa se identifican puntos fuertes y débiles; es decir determinar su perfil estratégico y configurar la fórmula y condiciones en que dicha empresa, trabajen y puede competir.

La investigación de esta problemática se realiza con el propósito de elaborar un diagnóstico estratégico de la empresa Criscasa del Municipio de Matagalpa durante el año 2014. Éste estudio tiene como fin identificar las diferentes estrategias que aplica la empresa para su participación en el mercado.

Dicho trabajo es de gran importancia porque permite adquirir conocimiento sobre el manejo de las diferentes estrategias a aplicar en una empresa para obtener una ventaja competitiva sólida frente a la competencia.

En la actualidad en la empresa no se cuenta con estudios referentes a diagnóstico estratégicos.

Según estudios realizados por el doctor Carlos Cristóbal Martínez, Lic. Yanisley Moya Monteagudo, Lic. Berta Leydi González Valdés, Lic. Marcos Romero Gómez, Ing. Jorge Edmundo Vejar. Especialistas del centro de estudio turísticos de la Universidad Central de las Villas, Cuba. Abordaron la temática de “Procedimiento para el Diagnóstico Estratégico de las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas de Cuba, Ecuador y Mexico durante los años 2004 y 2005 el cual presentan en forma resumida los principales experiencia en la realización de diagnóstico estratégico, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos en su funcionamiento y desarrollo, así como en su proyección, aplicando el procedimiento para el diagnóstico estratégico en MIPYMES Turísticas.

Un estudio importante realizado en la ciudad de Huaraz, Perú por la Doctora Rosario Yslado Méndez sobre “Propuesta de un modelo de diagnóstico estratégico para la Universidad Nacional de Ancash” basado principalmente en los lineamientos teóricos y percepciones de expertos en planeación estratégica universitaria y educación superior. El cual tiene como objetivo general estudiar el sistema de diagnóstico del plan estratégico de desarrollo de la UNASAM 2001-2010, para comprender su aspecto positivo y negativo y derivar lecciones para la planeación universitaria.

Se realizó una tesis sobre “Modelo de diagnóstico estratégico financiero de empresas, aplicadas al banco de Chile en el periodo 2001-2004” en Valparaíso por los señores Gonzalo Camus Sota y Jaime Cisternas López. Cuyo interés principal en el desarrollo de esta tesis es el de profundizar en ámbitos estratégicos y financieros de la empresa, pudiendo determinar factores que vinculen estrategia, procesos y estados financieros desde un estado financiero desde un enfoque eminentemente sistémico.

También en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN. FAREM Matagalpa se encontraron estudios referentes a la temática entre ellos:

Seminario de graduación elaborado por la Br. Ana Iveth Castro Somoza y Br. Sayda Elena Rodríguez en el año 2010 con el tema “Las estrategias de mercado como un medio de crear competitividad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el municipio de Matagalpa” cuyo estudio trata sobre la valoración de las estrategias de venta aplicadas por estas pequeñas y medianas empresas que son una fuente de ingreso económica para la población debido a que son principales generadoras de empleo.

También se realizó un seminario de graduación en el año 2010 por el Br. José David Ramírez Amador con el tema “Las estrategias de mercado como un medio para crear competitividad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el municipio de Matagalpa durante el año 2009” el cual trata sobre una importancia de conocer el estado, desarrollo y nivel de preparación que tienen las pequeñas y medianas empresas ante la exigencia de mercado actuales que requieran competitividad.

Por último el seminario elaborado por el Br. Patricia Vanessa Cachon Solís en el año 2011 acerca “ la influencia de estrategia de desarrollo en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES ) en la ciudad de Matagalpa en el año 2010 ” que trata sobre la perspectivas que tienen las PYMES para su crecimiento como empresas, sus limitaciones que poseen y a pesar de estas han procurado desarrollar estrategias de desarrollo para satisfacer a sus clientes para que de esta manera las pequeñas y medianas empresas de Matagalpa puedan mantenerse en el mercado.

Todas las investigaciones anteriormente abordadas fueron de gran ayuda ya que aportaron en el mejor conocimiento de la temática a abordar así como también valieron como fuente de información para enriquecer el material a realizar.

Namakforoosh (2005) Conceptualiza que las investigaciones son caracterizadas por su profundidad descriptiva cuando existe una forma de estudio para saber

quién, dónde, cuándo, cómo y el porqué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas. Esta investigación busca describir lo que es: el fenómeno o acontecimiento tal y como está sucediendo en el momento que se está realizando la investigación.

Es por ello que se considera que la investigación a realizarse por su profundidad es de tipo descriptiva; ya que mediante esta se pretende determinar las situaciones y actitudes predominantes de la empresa en donde se reseñan las características del escenario en el que se hacen uso de estrategias que se ponen en práctica dentro de la organización.

Se considera una investigación de enfoque filosófico Cualitativo, cuando la investigación que se hace es conveniente cuando se desea conocer las razones por la que los individuos (aisladamente o en grupos: consumidores, empleados, sectores de actividad) actúan de la forma en que lo hacen, tanto en lo cotidiano, como cuando un suceso irrumpe de forma tal que pueda dar lugar a cambios en la percepción que tienen de las cosas. (Baez & Tudela, 2009, pág. 65)

Cuantitativo, esta investigación facilita la investigación cualitativa, esto significa que la investigación cuantitativa ayuda a elegir los sujetos para la investigación cualitativa. La investigación cuantitativa puede emplearse para subsanar las lagunas que surgen en un estudio cualitativo. La investigación cuantitativa es especialmente eficiente para obtener las características estructurales de la vida social, mientras que los estudios cualitativos son en general más sólidos en cuanto a los aspectos procesales. La investigación cuantitativa permite establecer fácilmente relaciones entre variables, pero no es tan sólida cuando se trata de explorar las razones de esas relaciones. (Blaxter, Hughes, & Malcolm, pág. 71)

Por ello que según su enfoque filosófico la presente investigación se clasifica como una investigación cualicuantitativa ya que se implementaron técnicas de comprensión personal, así mismo análisis estadísticos para darle mayor carácter de cientificidad en donde se recoleta, analiza y vincula datos cualitativos con los

cuantitativo para poder llegar a una conclusión mediante la triangulación de los mismo, para el tratamiento de los datos obtenidos por la aplicación de los instrumentos se utilizaran los programas IBM SPSS Statistics 19 y Microsoft EXCEL.

Es Aplicada cuando la investigación tiene una aplicación inmediata, en el momento en que se termina. (Salkind, 1999, pág. 22)

Según su aplicabilidad la investigación es de tipo aplicada ya que a través de la utilización de instrumentos de investigación se determinara el uso de las diferentes estrategias que utiliza la empresa Criscasa mediante un diagnostico estratégico y se dará pauta a los elementos de juicio para proponer mejora ante posible factores negativos que pudieran encontrarse.

La orientación transversal, es en la que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado o bien describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos. (Gómez, 2006, pág. 92)

En lo que respecta a la investigación su orientación en el tiempo es de tipo transversal ya que el estudio está orientado a un periodo de tiempo determinado año 2014, en el cual se identificaran diferentes características ya sean positivas o negativas que pudieran estar incidiendo en la empresa referente al diagnóstico estratégico.

Los métodos teóricos, cumplen un papel de gran importancia, puesto que permiten la interpretación conceptual de los logros empíricos. De este modo al ser empleado en la construcción y desarrollo de las teorías, crean las condiciones para visualizar los fenómenos más allá de las características fenomenológicas y superficiales de la naturaleza; además permiten explicar los hechos y profundizar en las relaciones esenciales y las calidades de los procesos que no pueden observarse directamente. (Díaz N. V., 2009, pág. 22)

Los métodos empíricos, participan en el descubrimiento y acumulación de los hechos y en el proceso de verificación de la hipótesis, pero que no son suficientes para poder profundizar en las relaciones fundamentales de los fenómenos de la naturaleza, esto obliga a la necesidad de la utilización de los métodos teóricos. (Díaz N. V., 2009, pág. 23)

El método para la recolección de datos de la investigación es de carácter teórico y empírico, dentro del carácter teórico se destaca: “El método inductivo que este utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. Método deductivo este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares, se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, etc. de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. El método analítico este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. El método sintético integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad” (Bernal, 2010., pag 59). Dentro de los métodos teóricos utilizados sobre salen: el método inductivo, el cual va de lo particular de lo investigado a lo general; también el método deductivo el cual va de lo general de la investigación a lo particular; otro método utilizado dentro de la investigación es el método sintético es el proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo a partir de los elementos distinguido por el análisis; se trata de hacer un resumen. El método empírico es otro método importante dentro de la recolección de datos puesto que se contara con el aporte de experiencia de los trabajadores de la entidad y a su vez se hicieron consultas a libros, trabajos documentales elaborados por estudiantes y expertos que pudieran ser de apoyo y relevancia en el documento a elaborar; dentro de los métodos empíricos a utilizar se encuentran: la entrevista, la cual es la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado, la encuesta es un procedimiento de investigación, en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente

diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información, la guía de observación este método es la acción y efecto de observar; permitiendo detectar y asimilar información o tomar registro de determinados hechos a través de una guía de preguntas elaboradas con respecto a la temática

Las técnicas que se utilizarán para la recolección de datos son: la entrevista al gerente de la empresa Criscasa, como también encuesta a los trabajadores que laboran en ella y clientes que visitan la empresa; todo ello para obtener información sobre la base de preguntas escritas (abiertas y cerradas). Además de la elaboración de una guía de observación para así concretizar aspectos del estudio y recabar información por medio de investigaciones documentales que se registrarán en fichas bibliográficas, en la cual se aplicará el nivel inferencial y analógico.

Para la obtención de la muestra se tomará como referencia la teoría de (Scheaffer, Mendenhall & Ott, 1997, p.58) el cual indica que si la población está compuesta por un número inferior o igual a 100 elementos la muestra estará dada por el total de la población. Es por ello que el universo de estudio lo integran todos los trabajadores de la empresa Criscasa Matagalpa; la cual cuenta con 12 trabajadores actualmente.

## II. JUSTIFICACIÓN

Estrategia es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolla la ventaja competitiva de un negocio y la multiplique, encontrando en forma distinta de competir, creando un valor distinto para el consumidor permitiendo a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad.

Con el presente trabajo se pretende elaborar un diagnóstico estratégico de la empresa Criscasa Matagalpa, con el propósito de identificar las distintas estrategias que la empresa ha aplicado y a partir de esto valorarlas para determinar si están se han implementado, así como el resultado que se ha obtenido después de la aplicación de las estrategias para la formulación de un plan estratégico.

La razón de elaboración de esta investigación es para aportar al buen funcionamiento de la empresa, ya que será de mucha importancia para la misma porque se va a identificar y valorar las estrategias aplicables a la empresa, dando pauta a los propietarios del negocio para la formulación de estrategias que constituyen al crecimiento empresarial puesto que a partir de estas podrá mantener su posición competitivas en el sector lo cual le permitirá desarrollar su ventaja competitiva y sobre todo aumentar su rentabilidad.

Del mismo modo este trabajo será de mucha importancia para los estudiantes porque les permitirá conocer los conocimientos requerido para la elaboración de Diagnóstico estratégicos para las distintas organizaciones que lo requieren y proponer soluciones a los problemas reales de la empresa. Además servirá como base para realizar otros estudio de interés o como material de apoyo para docentes y por medio de ello generar ideas para otras investigaciones que quedara una experiencia para que en un futuro no se cometan fallas como gerente o administradores; también será de gran importancia para las autoras, ya que al realizar esta investigación se obtendrá un amplio conocimiento en el ámbito de las estrategias aplicadas por las PYMES de Municipio de Matagalpa, a través del trabajo realizado en la empresa Criscasa Matagalpa.

### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General:**

Elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa Criscasa del municipio de Matagalpa, durante el período 2014.

#### **3.2 Objetivos Específicos:**

1. Determinar la situación actual de la empresa Criscasa Matagalpa del municipio de Matagalpa.
2. Identificar las diferentes estrategias aplicadas por la empresa Criscasa del municipio de Matagalpa.
3. Valorar las estrategias para la formulación del plan estratégico.

## IV. DESARROLLO

### 4.1 Caracterización de la empresa

A través de la entrevista realizada al gerente de la empresa Criscasa Sr. Luis Castillo se pudo obtener lo siguiente:

#### 4.1.1 Nombre de la Empresa: Criscasa - Matagalpa

#### 4.1.2 Misión

Somos una empresa comprometida con el cliente, dedicada a la fabricación y comercialización de productos de vidrio y aluminio.

#### 4.1.3 Visión

Proyectarnos hacia la excelencia en la construcción de soluciones basadas en vidrio y aluminio, manteniéndonos a la vanguardia y reconocidos en el arte del diseño aplicando creatividad y nuevas ideas para desarrollar y mejorar nuestros productos.

#### 4.1.4 Valores

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Confiabilidad.
- Innovación.
- Calidad.

#### 4.1.5 Objetivos de la empresa

##### 4.1.5.1 Objetivo General:

Producir y comercializar productos elaborados a base de vidrio y aluminio.

##### 4.1.5.2 Objetivos Específicos:

- Comercializar productos con diseños innovadores y de alta calidad.
- Minimizar los costos de producción.

- Aumentar las utilidades producto de las ventas en un 15% semestralmente.
- Realizar promociones para incrementar las ventas de los productos.
- Capacitar al personal que labora en la empresa.

#### **4.1.6 Antecedentes:**

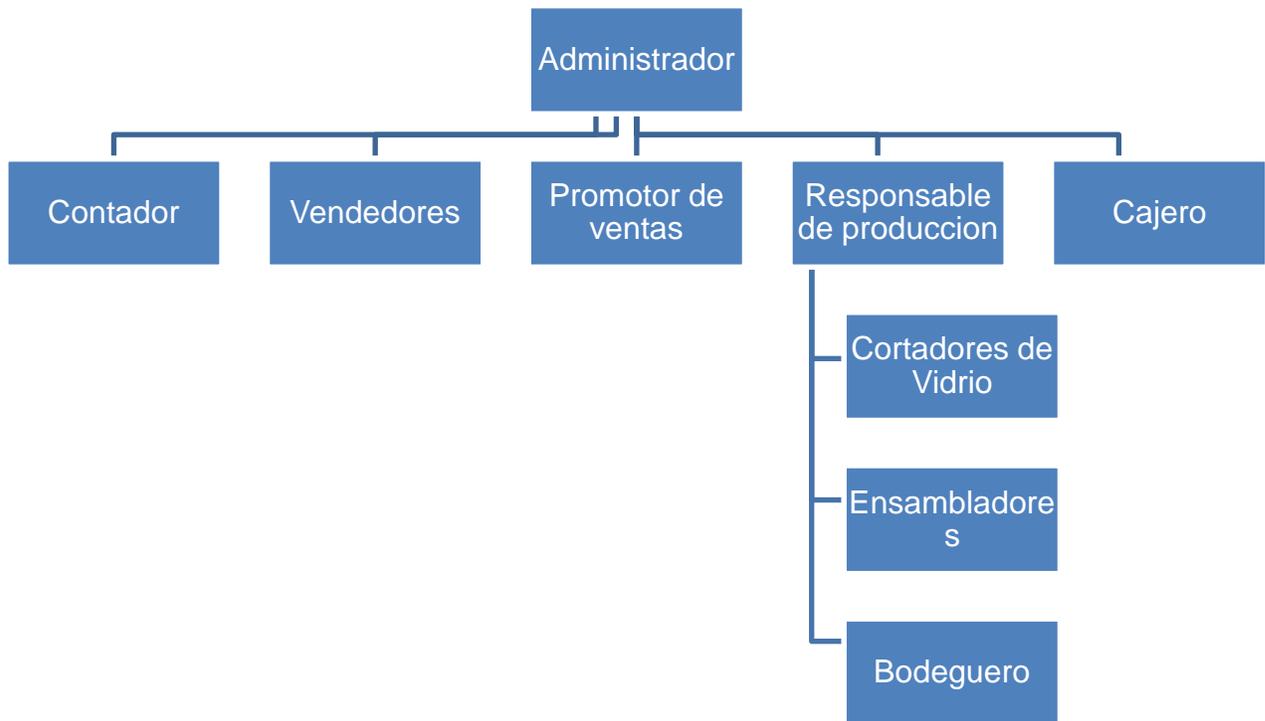
Vidriería Castillo Tórrez, conocida por su nombre comercial como Criscasa, tiene 15 años de operar en el mercado matagalpino, ofreciendo productos en el ramo de la vidriería y aluminio.

Inicialmente esta empresa era una sucursal de Criscasa Managua, posteriormente el Sr. Luis Castillo adquirió el negocio, manteniendo el nombre de la empresa, puesto que éste ya estaba posicionado en el mercado.

La oferta de productos de Criscasa, incluye: ventanas de vidrio, exhibidores, protectores metálicos, cielo raso, puertas corredizas para baños, espejos, entre otros productos.

La empresa está ubicada del Mercado Sur 175vrs al Sur, en la ciudad de Matagalpa.

### 4.1.7 Estructura Organizativa



Fuente: Proporcionado por la Gerencia de Criscasa Matagalpa

#### 4.1.7.1 Estructura Organizativa

- Director General: 1 persona.
- Contabilidad: 2 personas.
- Promotor de ventas: 1 persona.
- Responsable de producción: 1 persona.
- Corte: 2 personas.
- Ensamblado: 4 personas.
- Bodega: 1 persona

## **4.2 Diagnóstico estratégico**

Jervis (2000) El diagnóstico es el punto de partida de todo el proceso de planeación, pues representa los puntos fuertes y débiles, es decir, es el perfil estratégico que configura la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir.

Martinez & Milla (2005) El diagnóstico estratégico consiste en identificar cuáles son los aspectos claves que se derivan de los análisis anteriores: Análisis del entorno y análisis interno. Solo en esta etapa es posible determinar claramente cuáles son las principales fuerzas y debilidades de una organización y cuál es su importancia estratégica. El análisis empieza a tener utilidad como punto de partida para elegir entre posibles actuaciones futuras.

Koenes (1995) Es un diagnóstico que debe suministrar a los empresarios y directivos la información y los análisis que necesitan para plantear desde el punto de vista estratégico, cuál debe ser el futuro de la empresa a corto y medio plazo.

Por tanto, el diagnóstico estratégico es un estudio que se hace para conocer la situación estratégica en la que la empresa se encuentra y de acuerdo a los resultados obtenidos, tomar decisiones que sean útiles y beneficiosas para la empresa y de esa manera lograr crear y mantener ventajas competitivas, este diagnóstico es necesario realizarlo, para que la empresa sea más competitiva.

## **4.3 Análisis empresarial**

“El análisis empresarial (también llamado planeación de sistemas de negocios), propone que los requerimientos de información de la empresa solo se puedan entender contemplando toda la organización en términos de unidades, funciones, procesos y elementos de datos organizacionales, además puede ayudar a identificar las entidades y atributos clave de los datos de la organización”. (Laudon & Laudon, 2004, p. 380)

“El análisis empresarial consiste en definir cuál ha sido el desarrollo actual y la situación de partida de la empresa desde una perspectiva global. A través del uso de métodos de análisis que descubran, en particular, los comportamientos estratégicos relevantes”. (Púmpin & García, 1993, p. 73)

Cuando se habla de análisis empresarial se refiere al desarrollo actual de la empresa; es importante tomar en cuenta que esto se puede lograr a través del uso de herramientas y métodos para revelar lo más importante dentro de una empresa u organización

#### **4.4 Filosofía empresarial**

La filosofía empresarial o corporativa es el resultado de una visión valorativa de la evolución de los valores de una sociedad. (García, 1994, pág. 202)

La filosofía empresarial refleja el contenido real de la empresa y es la que va a legitimar los comportamientos y generar los criterios institucionales. (Pümpin & García, 1993, pág. 179)

Se puede decir por ende; que la filosofía empresarial es el conjunto de elementos que ayudan o permiten la forma de ser de una empresa u organización teniendo en cuenta la cultura de la empresa que tiene que ver con los principios y valores.

##### **4.4.1 Visión**

Fred (2003) Define “La visión va más allá de la misión declarada y proporciona una perspectiva respecto a la dirección de la empresa y en lo que se ha convertido la organización. La declaración de la misión idealmente aclara la dirección de la empresa a largo plazo y su intención estratégica.”

“La visión organizacional se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica porque diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización.” (Chiavenato, 2007, pág. 21)

Una visión estratégica retrata del horizonte comercial futuro de la empresa (hacia dónde vamos). Es una herramienta administrativa valiosa para registrar el compromiso del personal con las acciones que harán que la compañía avance en la dirección deseada. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008, pág. 24)

David F. (2003) Delimita “Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica ¿Qué queremos llegar a ser? Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. La declaración de la visión debe establecerse antes de la misión. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible.”

La visión de una empresa define lo que se quiere llegar a ser, hasta donde se quiere llegar, es a futuro, esta contiene acciones en los cuales el personal está comprometido hacia su cumplimiento para el avance de la dirección hasta donde se desea llegar. La declaración de la visión debe estar correctamente definida para estar claros y seguros que es lo que se quiere llegar a ser en un futuro, cómo lograrlo y hasta donde llegar.

#### **4.4.2 Misión**

Según Chiavenato (2007) “la misión organizacional es la declaración de propósitos y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir.”

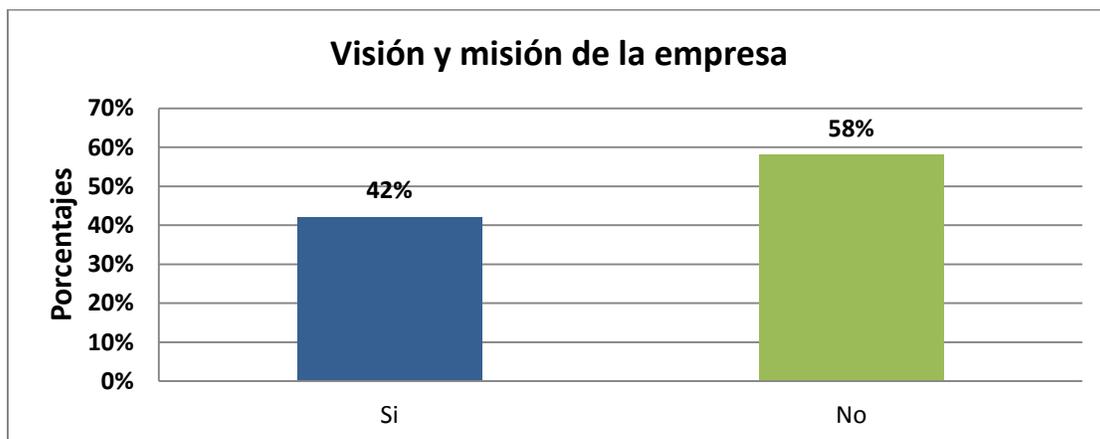
“La misión representa un concepto afín de la identidad del individuo. Así como antiguamente el individuo se identificaba con su oficio (soy un carpintero, soy un pescador), Las empresas se definían por su producto". (Frances, 2006, pág. 40)

David F. ( 2003) Define “La declaración de la misión, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la razón de ser de una empresa. Responde a la pregunta clave ¿Cuál es nuestro negocio? Una declaración de la misión definitiva es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia. La misión es el

fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajo de gerencia y sobre todo para el diseño de estructuras de dirección.”

Toda empresa debe contar con una misión, esta debe estar bien definida, a partir del objetivo básico y los valores de la organización, ya que es la declaración de la razón de ser, así como del propósito que distingue a una empresa de otra, debido a que define el alcance del negocio de forma breve. Una misión que se encuentre definida de forma correcta es esencial a la hora de definir objetivos y formular estrategias ya que esta proporcionará a todos los colaboradores de la empresa un rumbo o camino específico y coherente de lo que se debe hacer para lograr el fin, de esta manera también proporciona la unificación de los objetivos individuales de cada área, viendo cada una de estas hacia un mismo horizonte.

**Gráfica N°1**



**Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.**

La presente grafica muestra que el 58% de los trabajadores de Criscasa Matagalpa no tiene conocimiento sobre la visión y misión de la empresa, mientras que un 42% si las conocen.

En la empresa existen definidas claramente la visión y misión, pero mediante los resultados obtenidos en la guía de observación, se pudo constatar que la causa por la que la mayoría de los trabajadores no la conocen es porque estas no se

encuentran visibles en el lugar de trabajo, ni en documentos que se les pueda facilitar a los empleados, los trabajos que si las conocen son por lo general los del área administrativa, ya que para ellos es una obligación aprendérselas, así como también algunos de los que llevan más tiempo de laborar en la empresa; a pesar de esto los empleados realizan su trabajo de manera eficiente, lo que encamina al logro de la visión y significa el cumplimiento de la misión, pero lo hacen de una manera indirecta, sin conocer la razón de ser de la empresa, ni lo que esta quiere llegar a ser. El gerente de la empresa recalca que tanto la visión como la misión de la empresa está muy bien definida y que está orientada a lo que en realidad quieren ser en un futuro y define el papel de la empresa Criscasa dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir.

En todas las empresas es de mucha importancia que todos los miembros que laboran dentro de esta tengan el pleno conocimiento tanto de la visión como de la misión de la empresa, para que se trabaje en la misma sintonía y todas las acciones que se realicen sean más eficientes, ya que estas representan lo que la empresa es y lo que se proyecta o se quiere llegar a ser en el futuro. Además teniendo clara la misión se conocerá a lo que se dedica la empresa en la actualidad, y teniendo clara la visión se conocerá hacia qué actividades puede encaminar su futuro, logrando así que los trabajadores se sientan comprometidos a trabajar en función de estas, motivando y provocando entusiasmo, al utilizar una comunicación fácilmente comprensible.

#### **4.4.3 Valores**

Frances ( 2006) Conceptualiza “Los valores plantean el marco ético-social, dentro de la cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Forman parte de la cultura organizacional y estableces los límites en los cuales deben enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se

consideran deseables en sí mismo, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos”

“Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su misión estratégica y su estrategia general”. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008, pág. 27)

“Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, como deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayuda que la compañía logre su misión. En la medida en que ayude a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía”. (Hill & Jones, 2009, pág. 14)

Los valores determinan el comportamiento y la conducta que se espera que el personal de una empresa muestre al realizar sus labores e interactuar con los demás, persiguiendo así la misión de la compañía, estos se establecen con el objetivo que cada trabajador, así como administrador los cumplan, son muy importantes porque si estos se practican habrá una buena comunicación entre el personal, lo que dará como resultado un ambiente agradable dentro de la empresa.

En base a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los trabajadores, el 100% de ellos practican valores dentro de la empresa, tales como: responsabilidad, lealtad, honestidad, justicia, dignidad, respeto, considerando que son un elemento fundamental para que haya un ambiente de armonía dentro de la empresa, dichos valores han sido transmitidos hacia los trabajadores, ya que se consideran de mucha importancia en la empresa, debido a que influyen considerablemente en los logros de cada uno, siendo significativos y muy positivos, los que afectan de manera efectiva la conducta de los trabajadores así como de los nuevos colaboradores.

En la empresa se percibe un buen ambiente, ya que los trabajadores se respetan entre sí, son responsables en lo que respecta a los horarios de trabajos y

funciones a realizar, existe el compañerismo entre ellos y por lo tanto una buena relación de empleado ha empleado, anteponiendo siempre el respeto mutuo. Los valores antes mencionados en realidad si se cumplen mediante la observacion se pudo contrastar que cada uno de ellos lo llevan a cabalidad; sobre todo al momento de la atención al cliente son muy respetuosos. El gerente mencionaba que los valores que más sobre salían dentro de su entidad son; Honestidad, Responsabilidad, Trabajo en equipo, Confiabilidad, es muy importante recalcar que los subordinados opinan que se identifican en todos los valores que la empresa desarrolla ya que esto los hace más unidos en cuanto a la relación con sus demás compañeros de trabajo.

Es vital que se practiquen valores en la empresa, ya que estos representan como se debe de actuar en todo aspecto donde intervenga la empresa, aportando al buen funcionamiento de esta para ayudar al rendimiento de la empresa y por consiguiente que tenga éxito. Es importante que en la empresa se transmitan valores que sean claros para que esta se identifique con cada uno de estos y de esta manera crear un sentimiento de pertenencia a los trabajadores para conseguir los mismos objetivos y metas, también son importantes porque son fuerzas impulsoras del cómo se hace el trabajo, así como también promueven un cambio de pensamiento, se evitan conflictos entre el personal de la empresa, logrando con todo esto que la rotación de los empleados sea baja.

#### **4.4.4 Políticas**

Thompson, Strickland, & Gamble (2008) “Define las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Son guías para la toma de decisiones y abordan y abordan situaciones repetitivas o recurrentes”

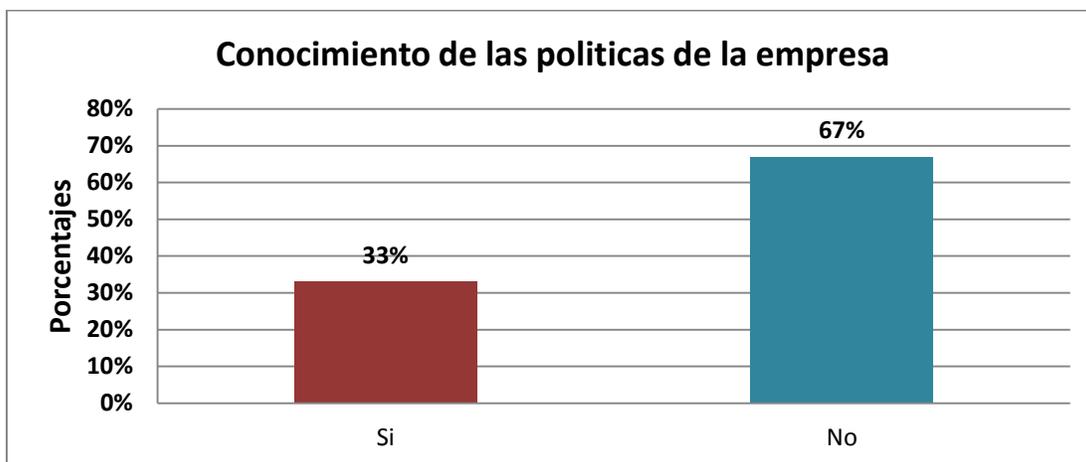
“Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la

toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes”. (David F. , 2003, pág. 10)

Frances (2006) Recalca “Las políticas son las reglas o guías que expresan los límites, dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Pueden ser de gran importancia en empresas del estado y familiares, sujetas a las directrices o preferencias de factores externos. Las políticas definen cuales son las acciones preferibles o aceptables entre las operaciones posibles para el logro de los objetivos. A si mismo nos llevan a desechar algunas opciones que no se consideran aceptables en función de los valore o los fines de la corporación o en función de otros objetivos de mayor jerarquía.”

Por tanto, las políticas son medios que contienen reglas y procedimientos que ayudan a la realización y cumplimiento del logro de los objetivos propuestos, es decir definen cuales son acciones correctas que pueden resultar eficientes; así como también las que no serán de utilidad para lograr los objetivos.

**Gráfica N°3**



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.

Se puede observar en la presente gráfica, el 67% de los trabajadores de la empresa no conocen las políticas internas de la empresa y solamente el 33% si poseen conocimiento acerca de estas.

Esto se debe a que las políticas no se hacen del conocimiento del personal, ya que no están en ningún documento que se les proporcione a ellos, únicamente

quienes las conocen generalmente solo son los trabajadores del área administrativa, ya que es deber de ellos aprendérselas para poder actuar en función de estas, también las conoce algún trabajador de los que tienen más tiempo de laborar en la empresa. Mediante la entrevista al gerente de Criscasa mencionaba las políticas que deben de ser cumplidas en la empresa estas son: Propender por la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes mediante una asesoría continua, calidad en los productos y servicios y el cumplimiento de los términos pactados; para lo cual contamos con un talento humano competente, proveedores confiables, buscando el mejoramiento continuo y garantizando la rentabilidad de la organización. Mediante la guía de observación se pudo observar que en la empresa si se cumplen las diferentes políticas que esta presenta; aunque la mayoría de los trabajadores no la conocen; al mismo tiempo se pudo constatar que efectivamente las políticas de la empresa no se encuentran planteadas en ningún documento físico.

En toda empresa se debe de hacer sentir a los trabajadores parte de la misma, por lo que se debe de comunicar lo que se tiene previsto hacer y cómo hacer para llegar a eso planeado, es importante que los trabajadores conozcan las políticas de la empresa para saber por cual rumbo dirigirse para llegar a cumplir cada objetivo propuesto. De esta manera los empleados trabajaran en función de una misma meta, lo que tendrá excelentes resultados para la empresa.

#### **4.4.5 Objetivos Estratégicos**

“Es la acción a tomar en relación con una variable estratégica”. (Frances, 2006, pág. 54)

“Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectivas comerciales” (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008, pág. 31)

Ramos Paucar, (SF) Afirma que “los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a

cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión”.

Los objetivos estratégicos son los que aportan para definir como una empresa puede llegar a los objetivos superiores de la jerarquía de metas. Estos deben de compararse con los resultados planeados para verificar si se relacionan; esto indica si una compañía fortalece su posición en el mercado.

El gerente de la empresa Criscasa opina que los objetivos de la empresa son de vital importancia para el desarrollo de esta ya que es por medio de estos que se puede direccionar en lo que realmente quiere la empresa; al mismo tiempo recalca que los objetivos de la empresa están bien definidos y son meramente alcanzables así como también están direccionados adecuadamente al giro del negocio y tamaño de la misma.

#### **4.4.5.1 Objetivos Generales**

Reyes Ponce,( 2004) Estipula “Se entiende que un objetivo es general cuando es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, esto es, que son solo medios para conseguir ese objetivo más elevado y amplio. Por ejemplo los objetivos de la división de la producción, de las ventas, finanzas, etc. son particulares, respecto a los objetivos de la empresa que se consideran generales.”

El objetivo general de la empresa define y explica su finalidad, el campo en el cual desea actuar, y las actividades a que se dedicara. Se trata de un enunciado que define la misión que ha de cumplir la empresa u organización y refleja los valores que informa su actuación. (Veciana Verges, 1999, pág. 87)

Vernar Correz, (2006) “El objetivo general debe de reflejar la esencia del planteamiento del problema y al idea expresada en el planteamiento del proyecto de investigación.”

Los objetivos generales de una empresa explican la finalidad de la misma, a lo que se dedica y lo q desea actuar, en este de define la misión de la empresa, así como

los valores para su actuación. Los objetivos generales son los más amplios, en relación con otros que son solo medios para conseguir

#### 4.4.5.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos se desprende del general y deben se formulados de forma que estén orientados al logro del objetivo general, es decir que cada objetivo específico este diseñado para lograr un aspecto de aquel; y todos en su conjunto, la totalidad del objetivo general. Los objetivos especifico son los puntos para logra el objetivo general. (Vernar Correz, 2006, pág. 62)

Es decir que los objetivos específicos son los que están encaminados para cumplimiento del objetivo general, o sea al desprenderse de este, los específicos se convierten en medios para lograr el objetivo general.

**Gráfica N°4**



**Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.**

De un 100% de los trabajadores de Criscasa, un 58% manifestó no tener conocimiento alguno sobre los objetivos de la empresa, mientras que un 42% si los conocen.

A pesar de que la mayoría de los trabajadores no conocen como están definidos los objetivos de la empresa, ellos realizan su trabajo de manera eficiente, lo que encamina hacia el logro de los objetivos, los que tienen conocimiento de estos son del área administrativa, que es una obligación para ellos manejarlos y de igual manera ellos actúan en cumplimiento de los objetivos.

Mediante la guía de observación, la relación entre el gerente de la empresa y todos los trabajadores es muy buena, a pesar de esto el gerente no se interesa por darle a conocer a los empleados los objetivos de la empresa. Al mismo tiempo el gerente de la empresa plantea que los objetivos de su empresa están muy bien definidos y que son encaminados al futuro de la empresa, mencionada que son; Objetivo General: producir y comercializar productos elaborados a base de vidrio y aluminio. Objetivos Específicos: comercializar productos con diseños innovadores y de alta calidad, minimizar los costos de producción, aumentar las utilidades producto de las ventas en un 15% semestralmente, realizar promociones para incrementar las ventas de los productos, capacitar al personal que labora en la empresa. Dar a conocer a los trabajadores de la empresa el funcionamiento general de esta, es una forma de motivar a los empleados, ya que los hace sentir parte de esta, conociendo cual es el objetivo para el cual se está trabajando y por lo mismo que se trabaje en función a estos. Todos los miembros de la empresa deben tener una constante comunicación, donde prevalezca la cultura organizacional.

Debido a que toda empresa para una buena gestión tiene que funcionar con planes y objetivos a lograr, así como con todos los recursos necesarios, debe de comunicar todo lo planeado para conseguir alcanzar esos objetivos fijados.

#### **4.4.6 Entorno General**

“El entorno general consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. En el análisis del entorno general se definen cuatro factores clave: factores económicos, factores tecnológicos, factores políticos y factores sociales”. (Martinez & Milla, 2012, p. 34)

Entorno general es el analizar, el examinar, todo lo que se encuentra fuera de la institución que son los factores externos; los cuales está fuera del control de la misma y por ende estos pueden afectar fuertemente a la entidad si no se saben sobre llevar.

#### 4.4.6.1 Segmento Demográfico

Hill & Jones, (2009) Define “Son características de una población como edad, sexo, origen étnico, raza, preferencia sexual y clase social. Las fuerzas demográficas presentan a los administradores oportunidades y amenazas, además de que pueden generar consecuencias importantes para las organizaciones”

Bateman & Snell,( 2000) Específica “Es la medida de diversas características de los pueblos, que comprende grupos u otras unidades sociales. Grupos de trabajo, organizaciones, países, mercados o sociedades pueden ser descritos estadísticamente al referirse de la edad, genero, tamaño, de la familia, ingreso, educación, ocupación y otros datos de sus miembros. Las compañías deben de considerar la demografía de la fuerza de trabajo al formular sus estrategias de recursos humanos. El crecimiento de la población influye en el tamaño y la composición de la fuerza de trabajo”

La demografía son las características que presenta la población esto puede representar una amenaza, así como una fortaleza para una empresa, por ejemplo se pueden pronosticar los productos que estarán en demanda o predecir cambios en la demanda. En lo que se refiere a la fuerza de trabajo de la empresa, se debe de tener en cuenta la demografía para la formulación de estrategias de recursos humanos.

La empresa actualmente dirige su producto a todo segmento demográfico; es decir esta elabora productos dirigido a todo tipo de personas (edad, sexo. Clase social, preferencias sexuales, etc.), siendo esto de mucho provecho, ventaja para la empresa ya que al dirigirse a todo segmento demográfico le permite solo el poner mucho en práctica la innovación y la creatividad ya que cabe recalcar que lo primordial para esta es siempre conservar satisfecha a su clientela. La empresa al elaborar un producto, se toma en cuenta la opinión de cada cliente, produciéndolo al gusto de cada uno, al igual existe variedad de precios, tanto precios altos, como precios accesibles que cualquier persona pueda pagar para adquirir un producto.

#### **4.4.6.2 Segmento tecnológico**

Hill & Jones (2009) Puntualiza “El ritmo del cambio tecnológico se ha acelerado desde la segunda guerra mundial. El cambio tecnológico puede hacer que los productos establecidos se vuelvan obsoletos de la noche a la mañana y simultáneamente ha creado una serie de posibilidades para introducir productos nuevos. Por lo tanto, el cambio tecnológico es creativo y destructivo: tanto una oportunidad como una amenaza. Uno de los efectos más importante del cambio tecnológico es que puede modificar la altura de las barreras que impiden la entrada y por consiguiente reformar radicalmente la estructura de la industria”

Bateman & Snell (2000) Detalla “En la actualidad una compañía no puede tener éxito si no incorpora a sus estrategias las asombrosas tecnologías que existen y las que continúan evolucionando. Los adelantos tecnológicos crean productos nuevos, avanzadas técnicas de producción y mejores maneras de administrar y de comunicarse. Además a medida que evoluciona la tecnología, se desarrollan nuevas industrias, mercados y nichos competitivos”

Hoy en día para una empresa tener éxito no debe de quedarse atrás en cuanto a los cambios tecnológicos, por el contrario tiene que implementar la tecnología necesaria para crear productos nuevos, avanzados, técnicas de producción, entre otros aspectos que beneficiaran a la empresa, además a medida que la tecnología va avanzando se van desarrollando nueva industrias, mercados y nichos competitivos. El cambio tecnológico puede ser destructivo y creativo para una compañía, por lo que se debe buscar que creativo, antes que destructivo.

Actualmente una de las fortalezas que se pudo observar en la empresa es que esta opera con la tecnología adecuada en cuanto a las maquinas que esta utiliza para la elaboración del producto que ofrece al público en general; por lo cual esto le permite elaborar productos innovadores, nuevos y de calidad.

#### **4.4.6.3 Segmento Económico**

Hill & Jones (2009) Concreta “Las fuerzas económicas afectan la salud y el bienestar general de una nación o la economía regional de una organización, lo

cual a su vez influye en la capacidad de las compañías e industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuada. Debido a que el crecimiento económico conduce a un crecimiento del desembolso del cliente, suele producir una relajación general de las presiones competitivas en una industria. Esta circunstancia da a las compañías la oportunidad de expandir sus operaciones y obtener mayores ganancias. Debido a que una desaceleración económica (recesión) provoca a una disminución del desembolso del cliente, aumenta la presión competitiva. El deterioro económico con frecuencia ocasiona guerras de precios en industrias maduras”

Bateman & Snell (2000) Conceptualiza “El nivel de las tasas de intereses puede determinar la demanda de los productos de una compañía. Estas son importantes cuando los clientes solicitan préstamos para financiar la compra de bienes, también son importantes debido a que influyen en el costo de capital de una compañía. En consecuencia en su capacidad para obtener recursos e invertir en nuevos activos.”

Las fuerzas económicas se refiere a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país o de los países en donde opera la empresa, este entorno económico afecta de manera considerable la capacidad de las compañías de diferentes formas, por ejemplo para funcionar eficazmente, ya que las tasas de interés influyen en disponibilidad y costo de capital, en la capacidad para expandirse, en precios, costos, entre otros, aunque estas son fuerzas que la empresa no puede controlar, estas son cambiantes con el tiempo y muy difíciles de predecir.

#### **4.4.6.4 Segmento Político-legal**

Hill & Jones ( 2009) “Concreta que las fuerzas políticas y legales son el resultado de los cambios en las leyes y disposiciones. Son la consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afectan de manera significativa a administradores y empresas. Los procesos políticos dan forma a las leyes de una

sociedad, las cuales restringen las operaciones de organizaciones y administradores y crean por ende oportunidades y amenazas”

Bateman & Snell (2000) “Sintetiza que las políticas de los gobiernos imponen limitaciones estratégicas y proporcionan oportunidades. El gobierno puede influir en las oportunidades de negocio a través de leyes fiscales, políticas económicas y reglamentos para el comercio internacional. Las instancias reguladoras son organizaciones gubernamentales específicas en el ambiente de tarea más inmediato de una compañía. El gobierno puede ofrecer oportunidades estratégicas.”

Es decir el segmento político-legal es el que regula o controla las actividades de la empresa, ya que restringe sus operaciones esta se da cuando hay cambios en leyes y disposiciones, los cuales afecta a la empresa, puede presentarse como amenazas u oportunidades para la organización.

El gerente de la empresa Criscasa menciona que esta tiene un orden en todo lo legal en lo que respecta a la empresa; la cual está constituida como una persona natural un solo propietario; al mismo tiempo tiene afiliaciones con la DGI, obligación IVA, ISC, IR definitiva y retenciones, también tiene afiliaciones con el MEFCCA (Ministerio de Economía Familiar, Cooperativa, Comunitaria y asociativa) como mediana empresa y cámara de comercio e industria; cabe recalcar que la licencia del negocio se debe de renovar cada 2 años.

En cuanto a lo político fiscal; debido a los cambios constantes que surgen en períodos relativamente cortos estos afectan a la empresa en cuanto a su proyección financiera.

#### **4.4.6.5 Segmento Sociocultural**

Hill & Jones (2009) Resume “Las fuerzas sociales son la forma en que las costumbres y valores cambiantes afectan a una industria. Al igual que otras fuerzas macro ambientales que se analizaron, el cambio social genera oportunidades y amenazas”

Bateman & Snell (2000) Define “Las tendencias sociales, con respecto a la manera en que las personas piensan y se conducen tienen implicaciones importantes para la administración de la fuerza de trabajo, las acciones sociales corporativas y las decisiones estratégicas acerca de los productos y los mercados. En la actualidad, la compañías que desean crear o mantener una ventaja competitiva, o que sencillamente esperan seguir siendo competitivas”

Estas fuerzas se refieren a la manera en que viven, trabajan o consumen las personas del país en donde opera la empresa.

Se puede decir que la empresa actualmente opera en Matagalpa donde la población tiene una gran aceptación al producto que la empresa elabora; cabe mencionar que los productos o artículos que la empresa ofrece al público en general son muy accesibles por lo cual este producto es muy demandado en cuanto a la población matagalpina.

#### **4.5 Análisis del entorno competitivo**

Campos (2010) Expresa “el entorno competitivo de una empresa es el medio dentro del cual la empresa compite, además es donde se limita la flexibilidad de la empresa entre ellos: condiciones económicas, obligación de las entidades, eventos, la mano de obra, entre otros”

Las empresas deben permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surge alguna dificultad; permitiendo de ese modo que las organizaciones desarrollen capacidades, reformulen políticas, planteen estrategias y busquen asociarse para introducirse, mantenerse y ampliarse en el mercado.

La empresa Criscasa mantiene en constante vigilancia en cuanto a su entorno, siempre poniendo en práctica la observación y la acción; ya que tiene muy en cuenta que el entorno competitivo de esta es cada vez más grande y las empresas (la competencia) mantiene en constante cambios para mejorar su entidad y el

producto que estos elaboran; es por ello que Criscasa mantiene vigilancia constante en cuanto a todo lo que radica en su entorno competitivo.

Es importante el saber que los principales competidores potenciales hasta el momento de la empresa Criscasa son:

- Vidriería Herzell, costado Sur del Ministerio del Trabajo.
- Vidrios del Norte, costado Sur UNO central 25 varas al Oeste.
- Vidriería Blandón, contiguo a Selección Nicaragüense.

#### **4.5.1 Ventajas competitivas**

Hill & Jones (2009) Define “La ventaja competitiva se basa en Competencias Distintivas, que son fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales. Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. Tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior a la promedio durante varios años. El objetivo principal de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenida, la cual, a su vez, producirá una rentabilidad superior y el aumento de sus ganancias”

Diaz de Santos (1997) Aclara “La ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que lograr desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado. Una ventaja competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante. Para que una ventaja competitiva sea realmente útil es necesario que además de ser sostenible, la empresa pueda mantenerla durante cierto tiempo”

Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer al consumidor mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o por mayores beneficios que justifiquen precios más altos. (kotler & armstrong, 2008, pág. 186)

L.Hill (2005) “una ventaja competitiva es cuando una compañía tiene sobre sus rivales una rentabilidad mayor que la promedio de otras empresas que compiten por los mismos clientes. Cuanta más alta sea su rentabilidad en relación con la de sus rivales, mayor será la ventaja competitiva. Una compañía tiene una ventaja competitiva sostenida cuando sus estrategias le permitan mantener una rentabilidad por arriba del promedio durante varios años”

Las ventajas competitivas es lo que una empresa necesita para asegurarse beneficio a largo plazo, es muy importante que las empresas puedan establecerse ventas sólidas si se desea que el producto o servicio de la empresa sea percibido por los clientes como único y mejor que el de la competencia, pero además de crear ventajas competitivas, deben de mantenerse durante el tiempo que sea necesario.

El gerente de la empresa mencionaba que la ventaja competitiva de la empresa Criscasa Matagalpa radica específicamente en el producto, ya que en los últimos años la empresa ha adquirido prestigio al ofrecer productos variados con una alta calidad y diseños innovadores a un precio menor.

- Empresa reconocida en el mercado: Por ser Criscasa una empresa con más de diez años operando en la venta de productos de vidrio y aluminio, esta ha ido adquiriendo prestigio y así dándose a conocer en el mercado.
- Variedad de productos: Se ofrecen productos variados, así como también estos se realizan de acuerdo a los requerimientos y gustos del cliente.
- Calidad en los productos: Los productos que ofrece la empresa se producen con materia de calidad, lo que da como resultado productos de excelente calidad, esto se demuestra al brindar garantía en los productos.
- Diseños innovadores: Criscasa se preocupa siempre de mantenerse a la vanguardia, diseñando productos finos y llamativos, con las especificaciones del cliente.
- Creatividad: Se trata de ser creativos en todo el trabajo que se hace para que los clientes se sientan satisfechos.

- Precios bajos: Ofreciendo productos de excelente calidad, Criscaca vende a un precio considerable o mejor dicho mas bajo que el de la competencia.
- Utilizacion de tecnologias: Para que el proceso de produccion resulte mas eficiente, se hace uso de tecnologia como maquinaria moderna.

A traves de la observacion y las visitas constantes en la empresa se pudo constatar que los clientes opinan que lo que mas le atrae de los productos que la empresa elabora es que son duraderos. Tanto el gerente de la empresa como los subordinados opinan que esto es debido a que la empresa elabora sus productos con materia prima adecuada y de calidad; siendo esto una ventaja lo cual los clientes pueden percibir.

#### **4.5.2 Entorno competitivo**

Bateman & Snell (2000) Resume “El entorno competitivo comprende a las organizaciones específicas con las cuales interactúa la organización. El ambiente competitivo incluye varias rivalidades entre los competidores actuales, la amenaza de los competidores nuevos, la amenaza de los sustitutos, el poder de los proveedores y el poder de los clientes. Este modelo fue desarrollado originalmente por Michael Porter. De acuerdo con Porter, los gerentes de éxito hacen más que simplemente reaccionar al ambiente; actúan de tal forma que de hecho moldean o modifican el ambiente de la organización”

Por tanto, el entorno competitivo es un sistema dinámico en el que la empresa compete, el estado del sistema en su conjunto puede limitar la flexibilidad de un negocio. Dicho análisis es un proceso, el cual relaciona a la empresa con su entorno, este ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo.

#### **4.5.3 Barreras de entrada**

“Las barreras de entrada son los obstáculos que dificultan que las empresas ingresen en los negocios. Cuanto más grandes sean las barreras, más difícil será

entrar en el negocio, cuanto más difícil sea de entrar, menores serán los nuevos competidores que ingresen” (Hitt & Pérez, 2006, pág. 94)

”Las barreras de entrada como aquello que permite a las empresas establecidas lograr beneficios extraordinarios elevando el precio por encima del nivel competitivo sin inducir a nuevas a empresas a entrar en el sector” “Obstáculos o dificultades que una empresa tiene que salvar o costes que tiene que soportar para entrar a formar parte de un nuevo sector productivo” (Enciclopedia de Economía, 2009, pág. 132)

Se puede decir entonces que barrera de entrada son todos aquellos obstáculos que surgen en el camino de una firma que quiere ingresar en un nuevo mercado. Las barreras de entrada son una medida de la competitividad de un mercado.

El gerente general de la empresa Criscasa mencionaba el único obstáculo que se le presentó al momento de introducirse en el mercado fue la falta de experiencia en la industria; es decir no tenía un conocimiento del 100% del giro del negocio y al mismo tiempo no encontraba los trabajadores adecuados para poner en marcha la empresa.

Al mismo tiempo menciona que actualmente considera que no tiene ningún obstáculo al momento de querer penetrar en un nuevo mercado ya que la experiencia y la práctica que ha obtenido a lo largo del tiempo con la empresa le ha ayudado a sobrellevar más adecuadamente la entidad; pero si tiene muy en cuenta que la entrada de nuevos competidores potenciales le afectaría pero no en gran magnitud, ya que los años de laborar en la empresa le permite tener la experiencia suficiente y adecuada del conocimiento de mercado y del producto que esta elabora.

En Matagalpa existen diferentes empresas de vidriería que ofrecen productos similares a los que la empresa ofrece; pero la empresa al poseer un posicionamiento fuerte en el mercado la hace muy sólida en el momento de que una empresa amenace como competidor potencial. Criscasa posee una fuerte ventaja competitiva, que está enfocada a los productos, logrando que sus clientes

se sientan satisfechos después de haber adquirido los productos y diferenciándose así de la competencia; la empresa posee maquinaria moderna y tiene experiencia en el mercado, ya que tiene más de diez años de existir, por lo que es una empresa reconocida y de prestigio

#### **4.5.4 Barreras de salida**

“Las barreras de salida son un factor que determina un incremento de la rivalidad, ya que mantienen a las empresas, ya que mantienen a las empresas compitiendo en un sector con baja negativa rentabilidad” (Membrado, 2007, pág. 89)

Según Vargas (2014 ) versa “Las barreras de salida son como su propio nombre indica, las dificultades o impedimentos para abandonar un tipo de negocio o un mercado determinado”

Muñiz (2014) “Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas”

Son entonces las barreras de salida obstáculos que impiden o dificultan a una empresa la salida del mercado, ya que las obliga a permanecer en la industria operando, a pesar de obtener malos resultados económicos e incluso pérdidas.

El gerente de la empresa a través de la entrevista realizada menciona que en la empresa si existe una barrera de salida que por ende le dificulta su salida la cuales son los diferentes contratos con los diferentes proveedores que abastecen de materia prima a la empresa. Pero al mismo tiempo menciona que esto no es de gran preocupación puesto que jamás ha considerado en ningún momento el salir del mercado ya que considera que la empresa está en sus mejores tiempos por lo cual en ningún momento ha decidido el abandonar el mercado mucho menos la empresa la cual ha construido a lo largo de los años.

#### **4.5.5 5 fuerzas competitivas**

Hill & Jones (2009) Conceptualiza “La conocida estructura de Michael E. Porter, llamada el modelo de las 5 fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis. Su modelo se enfoca en las 5 fuerzas que conforman la competencia en una industria; entre ellas: Riesgo de entrada de los competidores potenciales, Intensidad de la rivalidad entre empresas establecidas, Poder de negociación de los compradores, Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de sustitutos. Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias. En la estructura de Porter una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias. La potencia de las 5 fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria. Las tareas que enfrentan los administradores es reconocer la forma en que los cambios en las 5 fuerzas dan origen a nuevas oportunidades y amenazas y formular respuestas estratégicas apropiadas. Además puede ser que una compañía, a través de su elección de estrategia, altere a su favor la potencia de una o más de las 5 fuerzas.”

Este modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter, es una herramienta de gestión, esta fue desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, las que permiten analizar el entorno de una industria, a partir de la identificación y análisis de estas 5 fuerzas.

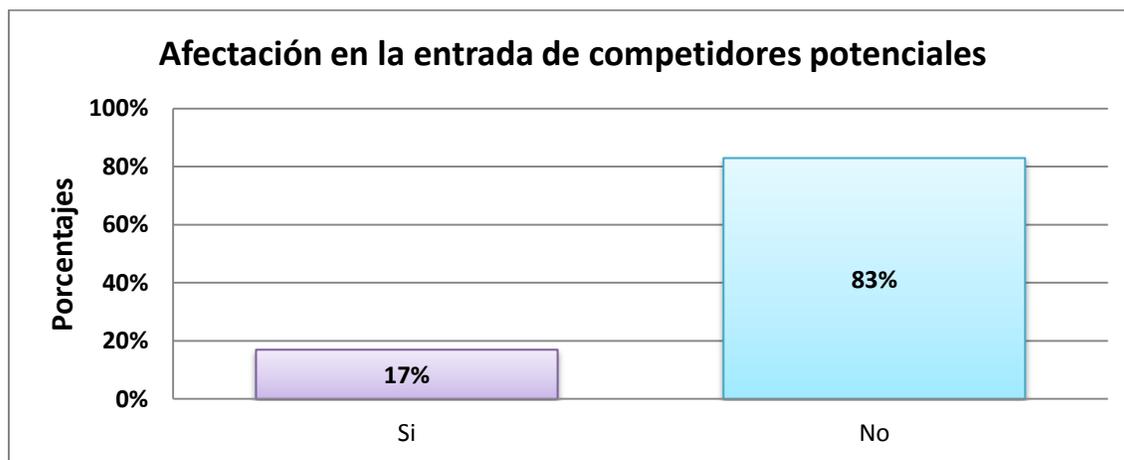
El análisis de las 5 fuerzas de Porter utilizado en la empresa Criscasa nos permitió arrojar los siguientes resultados:

##### **4.5.5.1 Riesgo de entrada de competidores potenciales**

Diaz de Santos (1997) Menciona “se refiere a la entrada de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto, aunque ingresar a un mercado no es algo sencillo, debido a que existen barreras de entrada. Se debe analizar la

amenaza de entrada de nuevos competidores, ya que al estar atentos, esto permite formular estrategias que permitan fortalecer las barreras de entrada o hacer frente a los competidores que llegan a entrar”

**Gráfica N°5**



**Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.**

Como se puede observar en la presente gráfica, el 83% de los trabajadores consideran que no afectaría a la empresa el hecho de que aparezcan competidores potenciales y solamente el 17% opina que si se vería afectada.

La mayoría de los empleados manifiestan que no afectaría a la empresa el hecho de que aparezca una empresa que fuese un competidor potencial, ya que Criscasa posee solidas ventajas competitivas, que la hacen diferenciarse de las demás empresa y los años de laborar en el mercado la hace conocedora absoluta del giro del negocio de esta. El tener una posición fuerte en el mercado la hace muy sólida en el momento de que una empresa amenace como competidor potencial. En cuanto a los trabajadores que consideran que si se vería afectada opinan que es en lo que respecta a oferta de variados productos, adicionales a los que ofrece Criscasa.

Es importante el saber que los principales competidores potenciales hasta el momento de la empresa Criscasa son:

- Vidriería Herzell, costado Sur del Ministerio del Trabajo.

- Vidrios del Norte, costado Sur UNO central 25 varas al Oeste.
- Vidriería Blandón, contiguo a Selección Nicaragüense.

Criscasa posee una fuerte ventaja competitiva, que está enfocada a los productos, logrando que sus clientes se sientan satisfechos después de haber adquirido los productos y diferenciándose así de la competencia; la empresa posee maquinaria moderna y tiene experiencia en el mercado, ya que tiene más de diez años de existir, por lo que es una empresa reconocida y de prestigio. Es importante mencionar que mediante la observación se pudo contrastar que existe cerca de Criscasa una de las empresas que se considera competidor potencial la cual es Vidrios de Norte.

#### **4.5.5.2 Intensidad de la rivalidad entre empresas establecidas**

Díaz de Santos (1997) conceptualiza “se refiere a que una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, las que buscan aprovechar las debilidades en ellos o reacciones inmediatas ante esas estrategias”.

El principal competidor de la empresa Criscasa Matagalpa es:

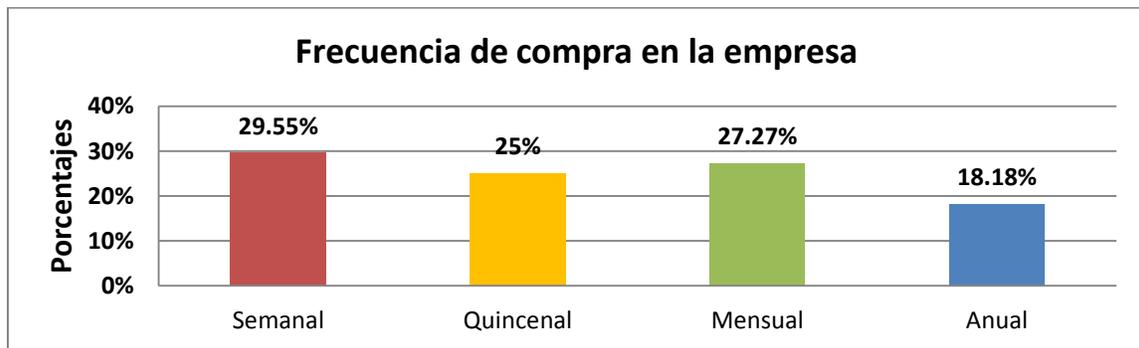
- Vidrios del Norte; ubicada del costado Sur de gasolinera UNO central, 25 varas al Oeste

Esto porque Vidrios del norte ofrece productos similares a los que ofrece Criscasa, además que se encuentran ubicados en la misma zona geográfica de la ciudad de Matagalpa que es la zona sur. La empresa Criscasa posee fuertes ventajas competitivas que lo diferencian de vidrios del norte: teniendo más de diez años de existir es una empresa reconocida, que ha ido ganando prestigio, debido a la excelente calidad de los productos que ofrece; Los precios de los productos son más bajos, oferta de productos innovadores, al gusto de cada cliente; variedad de productos y diseños creativos e innovadores.

### 4.5.5.3 Poder de negociación de los compradores

Díaz de Santos (1997) Especifica “se refiere al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones”.

**Gráfica N°6**



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a clientes de la empresa.

Según los clientes que se encuestaron el 29.55% visita la empresa semanalmente, el 25% de los encuestados la visitan quincenalmente, 27.27% visitan la entidad mensualmente; mientras que un 18.18% opinan que anualmente.

Como ya se sabe la empresa brinda servicio de vidrio y aluminio por ende las personas que visitan la empresa semanalmente es debido a que son constructoras y muchas veces necesitan de vidrio y aluminio para el trabajo que ejercen; mientras que las personas que visitan la empresa quincenalmente, mensualmente y anualmente; son aquellas que solo necesitan del servicio por ocasiones cuando necesitan de que la empresa sufrague la necesidad de dicha persona; muchos de los clientes que visitan la empresa quincenalmente y mensualmente son de los municipios de Matagalpa.

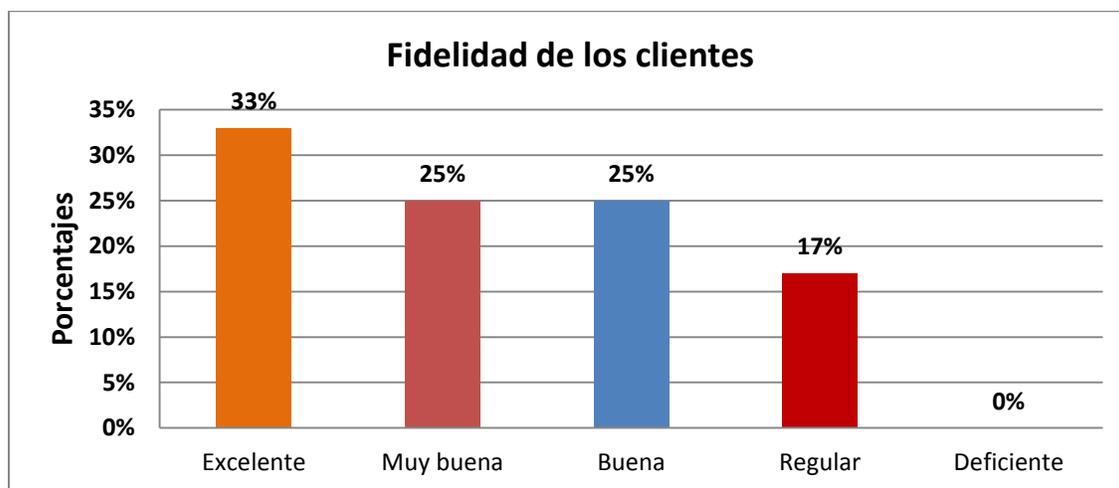
Desde el punto de vista de los investigadores la empresa se encuentra estable en cuanto a la frecuencia de compra de los clientes; ya que se sabe que ellos son el eje primordial de la empresa.

Los demandantes de los productos que ofrece Criscasa, son:

- Empresas constructoras.
- Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.
- Empresas comerciales.
- Residenciales.
- Industriales.

Los clientes opinan que los productos que ofrece Criscasa son excelentes porque la calidad de estos es muy buena, además la empresa ofrece garantía. Cuando se realizan compras en grandes volúmenes, se dan precios especiales. Los empleados al mismo tiempo opinan que los clientes demandan el producto de la empresa muy frecuentemente porque estos son hechos a base de materia prima de calidad, adecuada. El gerente por otra parte opina que es una gran ventaja el que los clientes visiten la empresa frecuentemente ya que eso significa que el producto que están elaborando se está realizando adecuadamente, correctamente el hecho de que los clientes visiten la empresa para demandar el producto lo convierte en una fuerte ventaja competitiva para con la competencia.

**Gráfica N°9**



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas, se puede observar que el 33% de los trabajadores consideran que la fidelidad que tiene los clientes para con la empresa es excelente, el 25% manifiesta que es muy buena, otro 25% opina que es buena y únicamente el 2% cree que es regular.

La mayoría de los empleados consideran que la fidelidad de los clientes es excelente y muy buena, esto se da porque la empresa tiene clientes fieles de años que están comprando constantemente, también existen personas que llegan por primera vez a comprar, pero regresan un par de veces más. Los que consideran como cliente regular son los que solo han realizado compras una vez en la empresa. Criscasa trata de mantener a sus clientes satisfechos, ya que se les entrega los pedidos en tiempo y forma, con todas las especificaciones requeridas por cada cliente, además de que son productos que ofrecen garantía, lo que proporciona al cliente una muy buena percepción y confianza en lo que se elabora en la empresa.

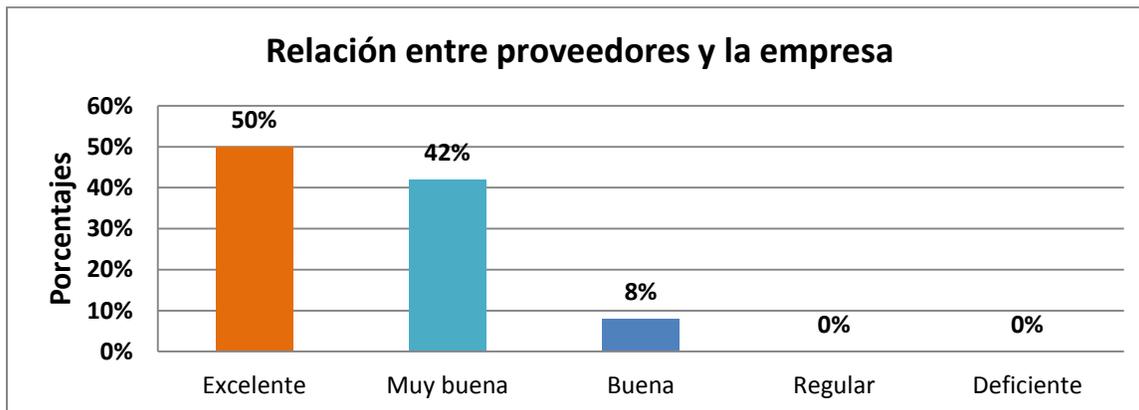
Cabe mencionar que los productos que se producen en la empresa Criscasa se elaboran al gusto del cliente en cuanto a diseño; siempre tratando de destacar la innovación y creatividad en cada producto.

Para que una empresa logre mantener clientes fieles es necesario tener aspectos que sean positivos y creen una buena percepción en cada comprador, es primordial la calidad y un buen servicio al cliente para ganarse la confianza de cada uno, teniendo siempre en cuenta que los clientes son parte imprescindible en la empresa.

#### **4.5.5.4 Poder de negociación de los proveedores**

Díaz de Santos (1997) Señala “esta fuerza se refiere al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, estos pueden fácilmente aumentar sus precios.

**Gráfica N°8**



**Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.**

El 50 % de los trabajadores considera que la relación entre los proveedores y la empresa es excelente, el 42% cree que la relación es muy buena y solamente el 8% opina que es buena.

La mayoría de los trabajadores manifestó que la relación con los proveedores es excelente y muy buena, esto se debe a que hay proveedores que llevan muchos años de suministrar a la empresa materia prima, la que es entregada en el tiempo acordado y con las especificaciones requeridas, lo que ha dado un excelente resultado, ya que nunca ha tenido complicaciones en cuanto a esta, lo que ha hecho que la empresa mantenga una buena relación con sus proveedores, tanto los que llevan mucho tiempo, como los nuevos.

El gerente menciona que la relación entre la empresa y los proveedores es excelente; explica que al momento de hacer negocios ambos imponen condiciones, la empresa impone en cuanto a la materia prima que esta compra ya que al momento de realizar compras en grandes volúmenes, los proveedores dan precios especiales, algunos más favorables que otros, esta negociación se hace antes de la adquisición de la materia prima, se revisa bien la materia al momento de adquirirla, ya que si se encuentra algún desperfecto, debe de verse al momento de la negociación para que el proveedor responda por esto y cambie el producto fallado. Y por parte de los proveedores impone el que la empresa cumpla con los lineamientos que sugiere el contrato de estos dos.

Es importante que las empresas mantengan una buena relación con sus proveedores para realizar negociaciones que beneficien a cada una de las partes y de esta manera la empresa pueda exigir a ellos, productos y servicios de buena calidad, entregas en tiempo y forma, llegar a un acuerdo en lo que respecta al precio y forma de pagar, entre otros aspectos. Para esto se debe conocer a cada proveedor, pagar con puntualidad para crear confianza de parte de ellos y en un futuro obtener mejores beneficios.

Es de importancia el recalcar que los proveedores de Criscasa son:

- Tentori & cia.
- Ferretería Castillo Tórrez.
- Ferretería Jenny
- Alumigypsom
- Ferretería las Marías

La empresa Criscasa al adquirir su materia prima, la mayoría de las veces lo hace en grandes volúmenes, lo que hace que esta se obtenga a un precio considerable, entre mayor volumen de materia prima adquiera la empresa, menor será el costo.

#### **4.5.5.5 Amenaza de productos sustitutos**

Diaz de Santos (1997) Conceptualiza “esta fuerza se refiere al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto)”

A partir de la entrevista realizada al gerente de la empresa Criscasa menciona que los productos de vidriería pueden ser sustituidos por aquellos elaborados a partir de:

- Plástico.
- Polietileno

Los productos de aluminio, pueden ser sustituidos por aquellos elaborados a partir de:

- Acero.
- Hierro.
- Madera.

Los productos de vidrio y aluminio que ofrece Criscasa poseen una excelente calidad, a precios considerables, logrando que los clientes se sientan satisfechos al adquirir los productos.

## **4.6 Diagnóstico Estratégico**

### **4.6.1 Análisis del entorno interno**

Hill & Jones (2009) Declara “El análisis interno, tercer componente del proceso de planeación estratégica se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y debilidades de la organización. Este proporciona a los administradores la información que se necesita para elegir el modelo de negocios y las estrategias que permitirán a su compañía lograr una ventaja competitiva sostenida. El análisis interno es un proceso de tres pasos: primero los administradores deben entender el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y ganancias para ella, y necesitan conocer la función de los recursos, capacidades y competencias distintivas involucradas en este proceso. Segundo, tienen que entender la importancia que tiene una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de una rentabilidad alta. Tercero, deben tener capacidad para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de su compañía para identificar que impulsa la capacidad de obtener ganancias de su empresa y donde podrían encontrarse las oportunidades para mejorar. En otras palabras deben identificar la forma en que las fortalezas de la empresa impulsan su rentabilidad y como cualquier debilidad la reduce”

Diaz (2005) Especifica “El análisis del entorno interno se relaciona con los aspectos sobre los cuales el planificador o jerarca involucrado tiene algún grado

de control. Se trata de la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización o área de trabajo, por medio de la comparación realista con servicios alternativos y sustitutos”

Este análisis determina cuales son las fortalezas y debilidades de una empresa, con el fin de crear y mantener una ventaja competitiva, teniendo como propósito comprender las características esenciales de la empresa, es decir, las que les permitan alcanzar sus objetivos. Este análisis permite conocer los recursos con que se cuenta, los medios de los que se dispone, la situación económica-financiera en que se encuentra; así como las habilidades y capacidades de la empresa para mantener o mejorar su posición competitiva, esto para lograr sus objetivos.

#### **4.6.2 Análisis del entorno externo**

Hill & Jones ( 2009) Conceptualiza “El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueda influir en la forma en que se intente alcanzar la misión. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: El ambiente de la industria en el que opera la compañía, el ambiente nacional o del país y el macro ambiente o el ambiente socioeconómico más amplio. Analizar el ambiente industrial impone llevar a cabo una valoración de la estructura competitiva de la industria en la que opera la compañía, incluyendo su posición competitiva y sus principales rivales. También se debe analizar la naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria. Como muchos mercados de la actualidad de han globalizado, analizar el ambiente de la industria también significa evaluar el efecto de la globalización en la competencia que se desarrolla en el sector. Analizar el macro ambiente consiste en estudiar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan influir en la compañía y su industria”

Snell (2001) Define “Ambiente externo se entienden todos los factores a los que los gerentes deben prestar atención para ayudar a sus organizaciones a competir

con eficacia para sobrevivir; muchos de estos factores son incontrolables. Son todas las fuerzas relevantes fuera de los límites de una compañía, tales como competidores, clientes, gobierno y economía”

Sainz (2012) Detalla “La finalidad del análisis del entorno externo es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante clientes y proveedores, para identificar las fortalezas y debilidades propias frente a la de sus competidores, así como las oportunidades y amenazas a las que nos podemos enfrentar. En consecuencia, el análisis de la situación externa debe permitir a la empresa la definición de los factores clave del éxito en el mercado en el que está inmersa. Este análisis de la situación externa debe contemplar los siguientes tipos de análisis: Análisis del entorno, análisis del sector, análisis del mercado y análisis de los clientes”

El entorno externo es incontrolable, ya que son aspectos que ocurren a lo externo de la empresa, se debe de hacer valoración acerca de la estructura competitiva de la industria en la que opera la empresa, su posición, así como también quienes son sus principales competidores. Debe de tomarse en cuenta factores económicos, sociales, legales, internacionales, tecnológicos, entre otros que puedan tener influencia en la compañía. A estos factores hay que prestarles atención si se quiere llegar a ser competitivo y mantenerse en la industria.

#### **4.6.3 Análisis FODA**

Hill & Jones ( 2009) “Puntualiza “Es la comparación de las Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades. De una manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias

alternativas posibles entre si y después identifican el conjunto de estas que crearan y sostendrán una ventaja competitiva.”

Rayos (2011) Declara “El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores Fuertes y deberes que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como de la evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.”

Diaz ( 2005) Define “Es el análisis FODA es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la para la creación y control de planes de desarrollo de empresas y comercialización. Esto se logra evaluando las fuerzas y debilidades de la organización (lo que una organización puede y no hacer) además de las oportunidades y amenazas (condiciones eternas potenciales, favorables o desfavorables)”

Es decir, el análisis FODA es una herramienta sencilla, esta permite analizar la situación en la que se encuentra la empresa y con esto obtener soluciones que ayuden a ser mejor en el futuro. En este análisis se reconocen los aspectos internos y externos de la empresa que afectan positiva o negativamente el cumplimiento de las metas que la empresa se ha establecido. Todas las fortalezas y las debilidades están a lo interno de la organización, por lo que se hace posible actuar directamente sobre ellas; en cambio las oportunidades y amenazas se encuentran a lo externo de la compañía y solo se puede tener influencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

Se realizó un estudio FODA en los diferentes departamentos de la empresa Criscasa para poder conocer las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de la entidad.

#### 4.6.3.1 Fortalezas

Diaz (2005) Define “Son las condiciones operativas indispensables para el funcionamiento de la organización. No son exclusivas de una empresa”

Thompson (1998) Concreta “Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social”

Thompson (1998) Detalla “Una debilidad de una organización 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”

Es decir, que las fortalezas son los puntos fuertes que posee la empresa, son características propias de la compañía, las que facilitan el logro de los objetivos; estas están a lo interno de la empresa, lo que significa que están en las manos de la empresa y esta puede controlarlas. Las fortalezas resultan de lo que a empresa hace bien o lo que tiene que es lo que la hace fuerte con respecto a la competencia, alguna de estas pueden proporcionar ventajas competitivas para la empresa.

**Tabla N°1**

<b>Fortalezas de la Empresa Criscasa- Matagalpa</b>
<b>1. Personal Calificado</b>
<b>2. Equipos de seguridad necesarios</b>
<b>3. Beneficios sociales para los trabajadores</b>
<b>4. Productos poseen garantía</b>
<b>5. Entrega a domicilio</b>
<b>6. Instalación de los productos como valor agregado</b>

<b>7. Maquinaria moderna para el proceso de producción</b>
<b>8. Productos elaborados de acuerdo al gusto del cliente</b>
<b>9. Adquisición de materia prima en tiempo y forma</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de entrevista al gerente de la empresa Criscasa

El presente cuadro presenta las diferentes fortalezas de la empresa Criscasa estas se trata de factores o características internas de la misma empresa que suponen aspectos positivos que ésta debe de aprovechar al máximo para seguir manteniéndose en el mercado. Así mismo, dichas fortalezas permitirán a la empresa aprovecharse mejor de las posibles oportunidades que se pudieran presentar, e igualmente posibilitan el que la empresa pueda superar con mayores posibilidades de éxito las amenazas que puedan surgir.

El gerente de la empresa menciona que las fortalezas son muy primordiales dentro de la entidad estas le permiten tener una ventaja competitiva sobre la competencia sobre todo recalca que estas fortalezas son aprovechadas al máximo; al mismo tiempo los empleados de la empresa consideran que la entidad posee muchas fortalezas que benefician directamente al cliente haciendo que por esta razón los consumidores demanden el producto con frecuencia.

#### **4.6.3.2 Oportunidades**

Hill & Jones (2009) Define “Las oportunidades surgen cuando una compañía puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que les permitan ser más redituables”

Morales (2009) Puntualiza “Son todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos”

Thompson (1998) Específica “Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría”

Las oportunidades son aspectos que están a lo externo de la empresa, pueden aparecer en el ambiente que se desarrolla la empresa, son favorables y deben ser aprovechadas para beneficio de esta, ya sea en el cumplimiento de los objetivos.

**Tabla N°2**

<b>Oportunidades de la Empresa Criscasa- Matagalpa</b>	
<b>1.</b>	<b>Alianzas con centros de capacitación</b>
<b>2.</b>	<b>Adquisición de maquinaria moderna</b>
<b>3.</b>	<b>Alianzas con empresas constructoras</b>
<b>4.</b>	<b>Proveedores variados de materia prima</b>
<b>5.</b>	<b>Participación en ferias comerciales</b>
<b>6.</b>	<b>Adquisición de nueva tecnología en el proceso productivo</b>

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de entrevista al gerente de la empresa Criscasa

Como se puede observar la tabla nos muestra las diferentes oportunidades que presenta la empresa; el cual para el gerente de la empresa las encuentra de gran aprovechamiento ya que recalca que son las que le proporcionarían grandes ventajas en cuanto a las demás empresas similares a Criscasa.

Es importante el tener en cuenta que las oportunidades que presenta la empresa son de gran proporción; ya que a través de ello se podrán contrarrestar las debilidades que posee la entidad. El gerente de la empresa opina que las alianzas con centros de capacitación permitirán la capacitación correcta adecuada para los trabajadores de la empresa, la maquinaria moderna permita tener una oportunidad competitiva ya que no hay duda de que la tecnología impacta en el mundo en un grado sorprendente, las alianzas con empresas constructoras y proveedores de variados de materia prima deberán de ser muy bien aprovechadas dentro de la empresa.

Los trabajadores mencionaban que el aprovechamiento de las oportunidades es de mucho beneficio para ellos ya que el uso de maquinaria moderna les permite el poder maniobrar adecuadamente la maquinaria y al mismo tiempo el poder desarrollarse mejor en la empresa en cuanto a los productos que esta elabora.

### 4.6.3.3 Debilidades

Thompson (1998) Declara “Una debilidad de una organización 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”

Por tanto, las debilidades son aquellas que perjudican el logro de los objetivos, como se encuentran a lo externo de la empresa, estas son incontrolables, son los puntos débiles de la empresa. Son factores que provocan una posición desfavorable o desventaja frente a la competencia.

**Tabla N°3**

<b>Debilidades de la Empresa Criscasa- Matagalpa</b>
<b>1. Estructura organizacional no está bien definida</b>
<b>2. No existen facilidades de pago</b>
<b>3. Necesidad de ejecutivo de ventas</b>
<b>4. No hay lugar amplio donde puedan exhibirse los productos</b>
<b>5. Dificultad para carga y descarga de materia prima</b>
<b>6. Manejo de residuos de forma inadecuada</b>
<b>7. Ambiente poco agradable en el área administrativa</b>
<b>8. No hay catalogo de productos, ni un lugar amplio donde puedan exhibirse los productos</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de entrevista al gerente de la empresa Criscasa

La tabla presenta las debilidades existentes dentro de la empresa Criscasa estas no son más que los problemas presentes que una vez identificado; se debe desarrollar una adecuada estrategia ya que de ese modo pueden eliminarse; el gerente recalca que las principales debilidades que presenta la empresa radica en la infraestructura de la entidad para él esa es la mayor debilidad de la empresa; teniendo en cuenta que uno de los proyectos de la empresa es la remodelación de la infraestructura de la empresa.

#### 4.6.3.4 Amenazas

Hill & Jones (2009) Detalla “Las amenazas se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía”

Gonzalez (2005) Define “Las Amenazas están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición”

Las amenazas son aspectos externos de la empresa que pueden aparecer en el ambiente que se desarrolla esta, son desfavorables ya que ponen en peligro a la empresa, la que debe de contar con fortalezas que en caso de aparecer amenazas, puedan hacerles frente o buscar la manera de actuar rápidamente para desaparecerlas o por lo menos contrarrestarlas.

**Tabla N°4**

<b>Amenazas de la Empresa Criscasa – Matagalpa</b>
<b>1. Creación de nuevas empresas de vidriería</b>
<b>2. Empresas en el mismo sector que ofrezcan mejores beneficios</b>
<b>3. Empresas del sector que ofrezcan mejores condiciones de trabajo</b>
<b>4. Aparición de productos sustitutos</b>
<b>5. Aumento de los costos de operación</b>
<b>6. Incremento en el uso de productos sustituto</b>
<b>7. Aumento en los costos de materia prima</b>
<b>8. Escases de materia prima</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de entrevista al gerente de la empresa Criscasa

A partir de la tabla presentada se puede decir que las amenazas que presenta la empresa deben de ser muy bien observadas y por ende deben de ser de prioridad el poder superarlas. Estas son situaciones o hechos externos a la empresa que pueden llegar a ser negativos para la misma.

El gerente de la empresa Criscasa comentaba por medio de la entrevista ejecutada que las amenazas para la empresa representan los riesgos más grandes que posee esta; para la gerencia la amenaza más relevante es la escases de materia prima así como también la creación de nuevas empresas de vidriería que ofrezcan mejores beneficios y mejores condiciones de trabajo.

Los trabajadores consideran que la empresa debe de poner en marcha una táctica que le permita poner en práctica las ventajas competitivas y la experiencia de años de la misma; siendo esta una herramienta que le ayude a contrarrestar las diferentes amenazas planteadas en la tabla.

#### **4.6.4 La tecnología**

En la actualidad una empresa no puede tener éxito sino incorpora a sus estrategias las asombrosas tecnologías que existen y las que continúan evolucionando. Los adelantos tecnológicos crean productos nuevos, avanzadas técnicas de producción y mejores maneras de administrar y comunicarse. Además, a medida que evoluciona la tecnología, se desarrollan nuevas industrias, mercados y nichos competitivos. (Bateman T. , 2007, pág. 97)

Es necesario el saber que hoy en día la tecnología es una herramienta de uso que debe de ser incorporada en las empresas; ya que a través de ella se mejora el manejo de la entidad así como también da pautas a poder competir con la competencia, es un medio una herramienta por la cual la empresa se puede defender, al mismo tiempo se mejoran las formas de administrar y comunicarse dentro y fuera de la empresa; además es importante el hecho de saber que a medida que mejora la tecnología también mejoran las empresas.

Se tiene que tomar en cuenta que la empresa Criscasa posee la tecnología adecuada en cuanto a la maquinaria moderna que esta posee; hoy en día la empresa ejerce un papel fundamental en cuanto a la satisfacción al cliente ya que al poseer maquinaria moderna este le permite el poder mantener satisfecho adecuadamente a sus clientes permitiéndoles complacerlos en estilos, diseños, tamaños, formas del producto que esta elabora; al mismo tiempo la tecnología con

la que cuenta la empresa maquinas en oficinas, etc. Es la más adecuada para el desarrollo completo de la empresa

#### **4.6.5 Personal**

En las decisiones de un cliente también influyen característicos personales como edad y etapa del ciclo de vida, ocupación, situación económica, estilo de vida, personalidad, y auto concepto. (kotler & armstrong, 2008, pág. 82)

El personal por ende es una de las base fundamentales dentro de una organización es importante saber que por medio del personal se puede llevar el funcionamiento de una empresa; es por ello que este debe de estar debidamente capacitado, apto para el trabajo que desarrolle dentro de la empresa; es la herramienta básica dentro de toda organización. El capital humano como es llamado debidamente en recurso humano debe de ser muy bien administrado.

Cabe mencionar que la empresa Criscasa posee un personal calificado en cuanto en cuanto al trabajo que estos realizan; son los más adecuados y los años de experiencia que tienen de laborar en la empresa le permiten que desarrollen mejor su trabajo. El gerente menciona que los trabajadores de su empresa son capacitados en cuanto a la atención al cliente. Al mismo tiempo los trabajadores opinan que la empresa cuenta con el personal suficiente para desarrollar el trabajo que estos laboran.

#### **4.7 Estrategia**

Quinn, (1995) Define “Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una Organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar con base tanto sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistos de los oponentes inteligentes”

Las estrategias son todas aquellas que hace que las empresas sobrevivan en el mercado, estas tienen que desarrollar estrategias que las sostengan tales como, la planificación de sus actividades a largo plazo de manera tal que concentre su atención y sus esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos, el uso de controles operativos y sistemas de información que proporcionaran ventajas competitivas a la empresa entre otros tipos de estrategias.

#### **4.7.1 Tipos de estrategias**

##### **4.7.1.1 Estrategia genérica**

Velazquez ( 2004) Define “Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.”

Se puede decir que las estrategias genéricas resultan de mucha importancia dentro de toda empresa por medio de ellas se puede superar el desempeño de los competidores en el mercado si se implementan las estrategias debidamente; esto puede significar que las empresas obtengan un alto rendimiento aceptable absoluto.

La empresa Criscasa realiza negociaciones o contratos con los proveedores que le permite que los precios de los productos que oferta sean muy accesibles al público en general; al mismo tiempo esta se diferencia de las demás empresas poniendo en práctica la innovación y la creatividad así como también está dirigida a todo tipo de segmento de mercado permitiendo elaborar todo tipo de producto bajo un proceso de producción que se supervisa constantemente.

##### **4.7.1.1.1 Estrategia Genérica de Diferenciación**

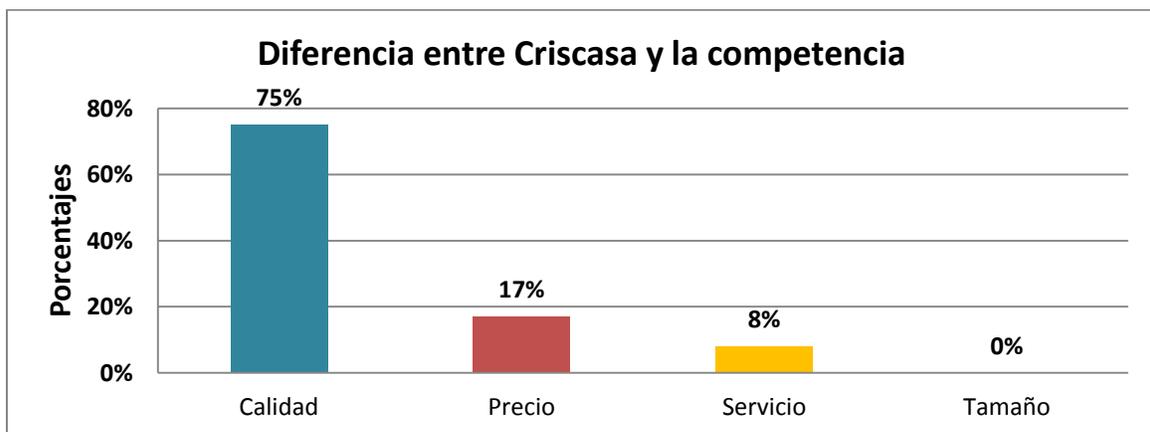
Velazquez (2004) “Conceptualiza que la estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único”

Benavidez, (2009) Conceptualiza “Es crear valor agregado a través de una estructura innovadora, bajo la premisa de que el producto debería ser único o debe poseer características que lo diferencien de la competencia”

Johnson & Scholes (1996) Define “Esta estrategia persigue la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa o de alguno de sus elementos como la atención del cliente, la calidad, etc. haciendo que sea percibido como único en el mercado. De esta forma, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra.”

Se podrá decir entonces que la estrategia de diferenciación es aquella que ayuda a diferenciar tu producto de la competencia; teniendo en cuenta que hoy en día la innovación y creatividad en los productos la diferenciación es el ente de gran importancia dentro del mercado; ya que a través de ello podrá ser más percibido el producto.

**Gráfica N°9**



**Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.**

El 75% de los trabajadores de la empresa consideran que la calidad es lo que principalmente diferencia Criscasa de la competencia, el 17% opina que es el precio la mayor diferencia y solo el 8% manifiesta que el servicio.

La empresa Criscasa, se caracteriza por realizar un proceso de producción eficaz, ya que se está supervisando constantemente el proceso para verificar si este está siendo realizado de la manera correcta, cumpliendo con todas las normas

requeridas; al mismo tiempo esto se debe por la materia prima que esta elabora su producto ya que es la adecuada y la idónea para que el producto sea de calidad, estos dos factores la supervisión constante y la materia prima adecuada le permite que el producto que la empresa elabora sea de suficientemente de calidad; es por ello que la mayoría de los trabajadores consideran la calidad como mayor factor que diferencia a la empresa de las demás; en cuanto al precio, existen productos que tienen un precio menor que los que ofrece la competencia, siendo el mismo producto a precio más accesible, por esto algunos trabajadores consideran este factor como diferente al de la competencia y en lo que respecta al servicio, Criscasa cuenta con servicio a domicilio y garantía en cuanto a los productos, esto es algo que no todas las vidrierías de Matagalpa ofrecen; al mismo tiempo los trabajadores están capacitados en atención al cliente lo que le permite que estos pongan en práctica todos los valores que la empresa ejerce.

Todos estos factores son considerados como fortalezas para Criscasa, ya que gracias a estos ha ido adquiriendo buen prestigio y se ha mantenido estable en el mercado; además de mantener solida su ventaja competitiva, la que se ubica en el producto, estas ventajas son las anteriormente mencionadas.

Cabe mencionar que la empresa pone en práctica la estrategia de diferenciación pero lo hace indirectamente; es decir el gerente no tiene ningún plan estratégico que le permita poner en práctica adecuadamente esta estrategia.

#### **4.7.1.1.2 Estrategia genérica de liderazgo en costo**

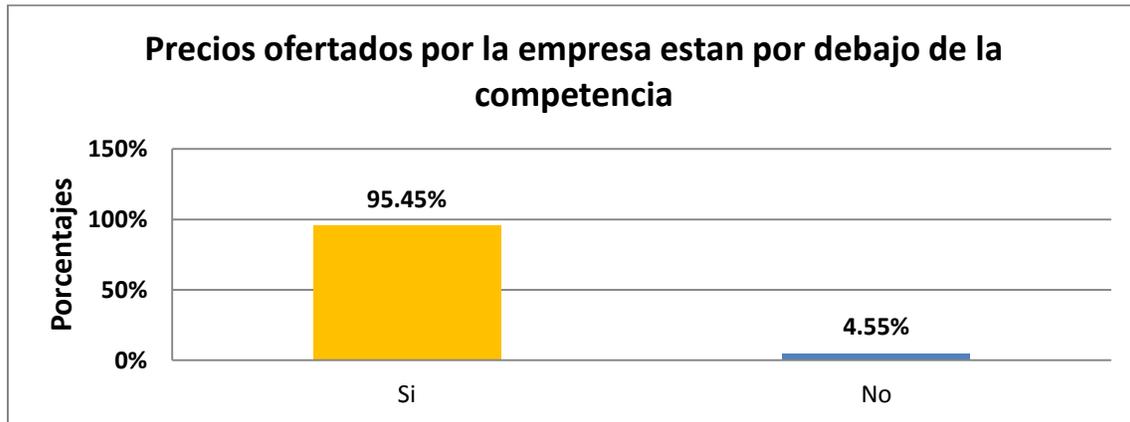
Velazquez (2004), Define “El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados”

Benavidez (2009), Conceptualiza “Es mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas.”

Cuando se refiere a liderazgo de costo se habla de que el productor mantenga el menor costo en su sector industrial; es importante tener en cuenta que esto puede

lograrse buscando economías de escala a través de la tecnología o mediante el acceso de materias primas con bajos costos. Una estrategia exitosa de liderazgo en costos genera beneficios directos para la empresa.

**Gráfica N°10**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a clientes de la empresa.

El 95.45% de los encuestados opinan que los precios que la empresa oferta son meramente accesibles al alcance de ellos; mientras que el 4.55% de los clientes opinan que algunos precios de los productos que oferta la empresa están muy altos en cuanto a los que ofrece la competencia

El gerente aclara que la empresa ofrece productos que son de gran calidad y que muchos de ellos son de accesibilidad para todos los clientes que visitan la empresa; suele pasar que debido a los materiales que la empresa utiliza para la elaboración de ellos muchas veces los productos pueden tener un alto costo. Pero que la mayoría de los productos que ofrece Criscasa son muy accesibles al público. Esto se debe en gran parte a los tratos que contienen con los proveedores ya que al comprar materia prima en grandes volúmenes estos hacen una disminución de los costos de esta; siendo de ese modo que los precios de los productos sean un poco más favorables que los de la competencia.

Desde el punto de vista de los investigadores se considera que así como la calidad hace la diferencia así también hace la diferencia la empresa en cuanto a los productos que elabora y oferta al público en general; es decir ella trabaja con

materia prima de calidad y los precios a pesar de ello son de gran accesibilidad al público en general.

Cabe mencionar que la empresa pone en práctica la estrategia de liderazgo en costo pero lo hace indirectamente; es decir el gerente de la empresa no tiene conocimiento del nombre y la estrategia ya que la empresa no cuenta con un plan estratégico definido que le permita poner en práctica las diferentes estrategias.

#### **4.7.1.1.3 Estrategia genérica de segmentación**

Velazquez (2004), Declara “Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general.”

Benavidez ( 2009) Resume “Consiste en especializarse en un grupo específico de clientes, con esta premisa aparece más formalmente la llamada segmentación de mercados.”

Meza (2011,) Expresa “Esta estrategia consiste en centrarse en un segmento de mercado. Se trata de reducir su ámbito de competencia. Una vez situados en una estrategia de nicho, ésta puede ser o de liderazgo en costes o de diferenciación. Por uno u otro medio, la empresa pretende conseguir una ventaja competitiva en el segmento o nicho en el que compite.”

La segmentación de mercado se podría decir es la que ofrece a las empresas la posibilidad de personalizar o confeccionar a la medida una combinación única de elementos como el producto, el precio, la plaza y la promoción, para mercados meta específicos. Por consiguiente, les permite satisfacer las necesidades de sus clientes de una manera más efectiva, a través de una propuesta de valor potencialmente superior a la de la competencia. El término segmentación de

mercado se refiere entonces al proceso de definición y división de un amplio mercado en grupos claramente identificables y homogéneos de consumidores con necesidades, deseos y características similares.

Es de vital importancia el mencionar que la empresa Criscasa está orientada a todo segmento de mercado es por ello que pone mucho en práctica la innovación y la creatividad ya que los estilos de los productos que esta elabora están orientados a edad, sexo, tamaño, estilo, capacidad adquisitiva, etc. La empresa al elaborar un producto, se toma en cuenta la opinión de cada cliente, produciéndolo al gusto de cada uno, al igual existe variedad de precios, tanto precios altos, como precios accesibles que cualquier persona pueda pagar para adquirir un producto.

#### **4.7.1.2 Estrategia de integración**

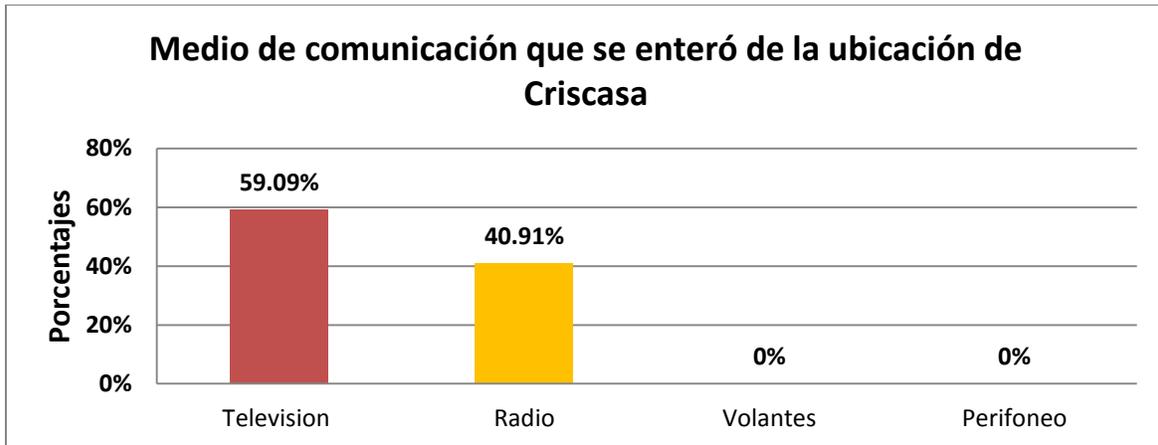
##### **4.7.1.2.1 Estrategia de integración hacia adelante**

David F.( 2003), Detalla “Es la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. Gran cantidad de empresas de manufacturas (proveedores) sigue hoy día una estrategia de integración hacia adelante por medio del establecimiento de sitios web para vender en forma directa productos a los consumidores.”

Duque (2011) Resume “Es Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.”

Se podrá decir que la integración hacia adelante implica adquirir o entrar a la propiedad sobre distribuidores; el cual el único objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control. También esta estrategia de integración hacia adelante hace que una empresa adquiera más canales de distribución, es decir, sus propios centros de distribución (almacenes) y tiendas al detalle. También puede significar que la empresa irá aún más lejos, pues adquiere sus propios clientes.

**Gráfica N° 11**



**Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a clientes de la empresa.**

El 59.09% de los encuestados opinan que enteraron que la empresa existía por medio de la televisión mientras que el 40.91% se informaron por medio de la radio de la existencia de la empresa.

La empresa Criscasa Matagalpa pone en práctica la publicidad es por ello que por medio de la televisión y la radio da a conocer las diferentes promociones y ofertas que brinda la empresa al público en general; siendo así un medio factible ya que la población en general Matagalpina se informa mayormente por medio de la radio y la televisión.

Desde el punto de vista de los investigadores; la empresa debe de poner en práctica los demás medios publicitarios en este caso el perifoneo, volantes. Para que así de esa forma se dé a conocer más la empresa y sobre todo atraiga más a los clientes; por medio de los medios de publicidad dar a conocer las ofertas y los diferentes productos que elabora la entidad de ese modo tendrá más penetración en el mercado, más conocimiento en el mercado.

Para el gerente de la empresa el canal de distribución que utiliza es el canal corto: que este consiste del productor al consumidor final.

#### **4.7.1.2.2 Estrategia de integración hacia atrás**

David F., (2003), Define “Es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa.”

Duque (2011), Define “Es Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.”

Es decir; la idea de esta estrategia es adquirir o incorporar a la empresa de los proveedores de la competencia; es decir consiste en que es la empresa que integra 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.

Ciertamente la empresa no aplica esta estrategia puesto que no tiene ningún plan estratégico definido; pero es muy considerable que la entidad tome muy en cuenta que la estrategia de integración hacia atrás es muy beneficiosa; es decir a la empresa le es de conveniencia el que se aplique; ya que el poder poseer su propio taller de en donde pueda fabricar su propia materia prima le permitirá independizarse de las negociaciones con sus proveedores actuales, convirtiéndose así esta misma en su propio proveedor.

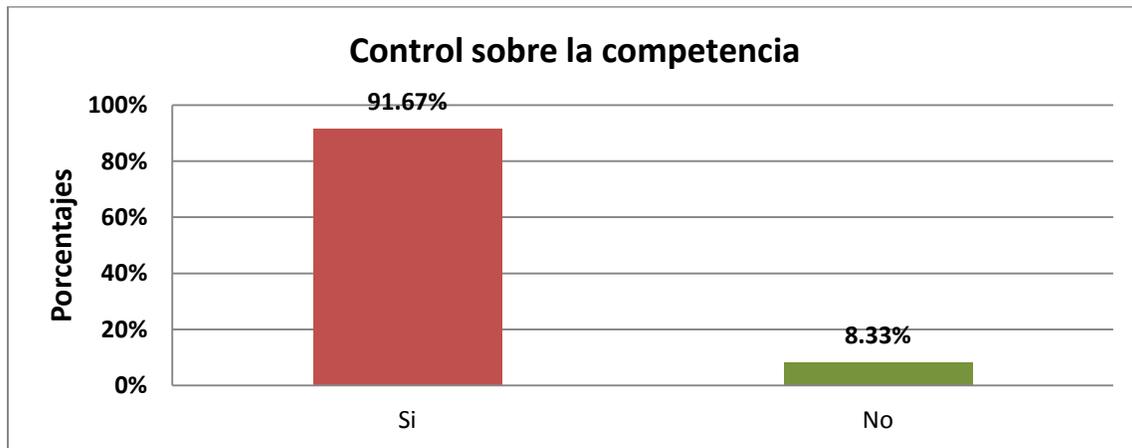
#### **4.7.1.2.3 Estrategia de integración horizontal**

David F. ( 2003), Detalla “Esta se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa.”

Duque (2011) Conceptualiza “Es Buscar la propiedad o mayor control de los competidores.”

Es decir; esta estrategia es la que se encarga de controlar o Adquirir una empresa por parte de otra del mismo mercado, con el objeto de mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder de mercado.

**Gráfica N° 12**



**Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.**

En base a los resultados obtenidos a partir de la aplicación de encuestas a los trabajadores, el 91.67% de ellos consideran que la empresa tiene control sobre la competencia y solo el 8.33% opina que no tiene control sobre la competencia.

La mayoría de los trabajadores consideran que si, ya que Criscasa es una empresa que tiene bastante tiempo en el mercado matagalpino, ofreciendo productos de alta calidad a buenos precios, lo que le ha hecho sobresalir ante las demás de la competencia, ganándose así un buen prestigio. Ellos consideran que las ventajas competitivas que posee la empresa la hace ser mejor que la competencia, ya que la ha mantenido en una buena posición en el mercado, es por esto que Criscasa supera a la competencia; aunque no tenga control sobre esta.

El gerente de la empresa menciona que verdaderamente si tiene un control sobre la competencia pero que no en absoluto porque se está consiente que las empresas y más la competencia están en constante cambios cada día y que eso no la hace tener un control en absoluto del 100% sobre la competencia.

Mediante la guía de observación se pudo constatar que la empresa no tiene un control absoluto sobre la competencia ya que uno de los principales competidores

de la empresa es Vidrios del norte la cual es demandada también muy seguido por los consumidores.

Criscasa no tiene control sobre la competencia, pero por diversas razones antes mencionadas se pudo determinar que si la supera.

#### **4.7.1.3 Estrategia intensiva**

David F. (2003), Define “la penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones estrategia intensivas porque exige la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.”

Es importante destacar que cada día en el mundo se está expuestos a cambios tecnológicos, económicos, políticos, etc., el desempeño de una empresa u organización para introducirse en el mercado cada vez más competitivos y exigentes, se requiere tener estrategias competitivas, para poder sobrevivir a los cambios del medio; es por ello que las estrategias Intensivas, tienen como objetivo penetrar y desarrollar el mercado, productos y servicios en mercados existentes, estos requieren de un mayor esfuerzo para mejorar la posición en el mercado.

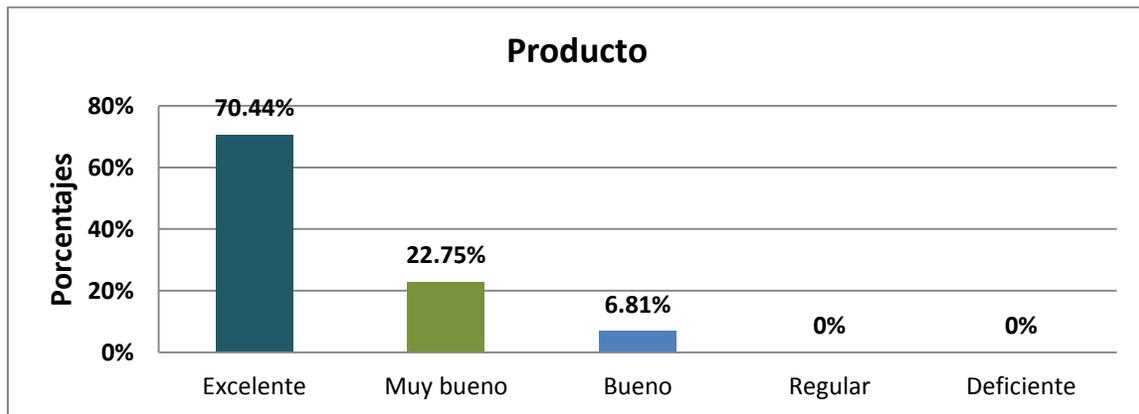
##### **4.7.1.3.1 Desarrollo de producto**

Duque (2011) Conceptualiza “Es buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual.”

Burgos (2010) Define “Es el nombre dado a una estrategia del crecimiento donde la meta del negocio es introducir nuevos productos en 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”

Esta estrategia se puede decir que se basa directamente en el desarrollo del Producto y tiene como objetivo maximizar las ventas por medio de la modificación o mejoría de los productos o servicios

**Gráfica N° 13**



**Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a clientes de la empresa.**

Se puede apreciar en la gráfica que los clientes opinaron que un 70.44% consideran que los productos que oferta la empresa Criscasa son excelentes, un 22.73% opinan que son muy buenos y un 6.81% recalcan que son buenos.

Se puede decir que la empresa está trabajando adecuadamente en el producto; es decir está trabajando correctamente en cuanto al producto que esta elabora.

Es de mucha importancia el mencionar que los clientes consideran en su totalidad excelente los productos de la empresa; esto se debe a que la empresa trabaja con materia prima de excelente calidad; muchas de las personas que visitan la empresa frecuentemente recalcan que la empresa ofrece productos duraderos. Lo que más les agrada a los clientes del productos que oferta la empresa es la calidad (véase la gráfica N° 9) en esta se refleja que los clientes opinan que lo que diferencia a Criscasa de la competencia es la calidad; esto se debe a que la empresa trabaja con materia prima seleccionada de calidad; como se menciona anteriormente.

El gerente de la empresa recalca que para aumentar las ventas del producto pone en marcha los medios publicitarios entre ellos la televisión y la radio (Véase la gráfica N° 11) que son los más utilizados por la empresa, al mismo tiempo pone en práctica la innovación (véase la gráfica N° 17) esto para que el producto pueda tener una ventaja competitiva altamente seleccionada.

Por ende cabe mencionar que la empresa trabaja excelentemente en cuanto a la elaboración de los productos

#### **4.7.1.3.2 Penetración de mercado**

David F. (2003) Concreta “Esta estrategia intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia.”

Duque (2011) Define “Es buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.”

La estrategia para penetrar el mercado tiene como objetivo aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un mayor esfuerzo para la comercialización; claramente se sabe que todo esto se puede lograr a través de la mercadotecnia que se sabe que hoy en día es una de las herramientas eficaces y fundamentales para la venta de productos.

El gerente de la empresa por su parte menciona que efectivamente el poner en práctica la mercadotecnia un poco más en la empresa ayudaría a que la empresa sea más conocida en el mercado y sobre todo aumentar la participación de esta en el mercado donde se desarrolla.

Desde el punto de vista de los investigadores el que la empresa ponga más en práctica la mercadotecnia es muy ventajoso y se convertiría en una fortaleza así como en una oportunidad ya que aumentaría la masa de clientes permitiéndole así que sea más reconocida en el mercado y que por medio de estos medios de comunicación puedan expandirse más en el mercado Matagalpino convirtiéndose de este modo en una ventaja competitiva de cara a la competencia.

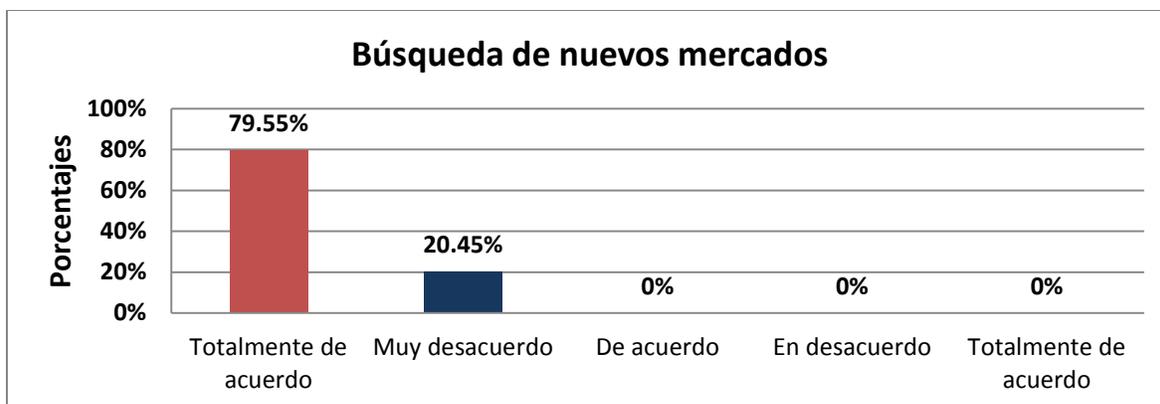
#### 4.7.1.3.3 Desarrollo de mercado

David F. (2003) Define “Esta implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. El ambiente en el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable.”

Duque (2011) Declara “Es la Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.”

Para desarrollar el mercado se requiere incorporar productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Esto quiere decir que busca nuevos mercados para ofrecer los productos o servicios de la organización; es esto en lo que se enfoca la estrategia de desarrollo de mercado.

**Gráfica N° 14**



**Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.**

Como se puede observar en la gráfica el 79.55% de los encuestados responden que están totalmente de acuerdo que la empresa busque nuevos mercados, el 20.45% resalta que está muy de acuerdo.

Por ende es importante el recalcar que la empresa no tiene sucursales en el departamento de Matagalpa y que sería de un muy buen aprovechamiento el poder buscar nuevos mercados competitivos para el desarrollo y conocimiento de la entidad; cabe mencionar que el gerente de la empresa recalca que la búsqueda de nuevos mercados para la institución es uno de los proyectos para próximos años y que este es uno de los más importante.

Los subordinados en su opinión reafirman que sería una excelente idea el buscar nuevos mercados; teniendo en cuenta que para ellos el abrir una nuevo sucursal implica más trabajo tanto para ellos como para las nuevas personas contratadas en dado caso que se lleve a cabo el proyecto que pretende realizar la empresa.

Se opina que la empresa debería de abrirse a nuevos mercados que le permitan crecer como empresa; ya que esto permitiría no solo el crecimiento de mercado; sino también el prestigio y sobre todo una ventaja competitiva con respecto a la competencia; teniendo en cuenta que al mismo tiempo se podrá ofrecer a la población nuevos productos en diseños, estilos, presentación, etc.

#### 4.7.1.4 Diversificación

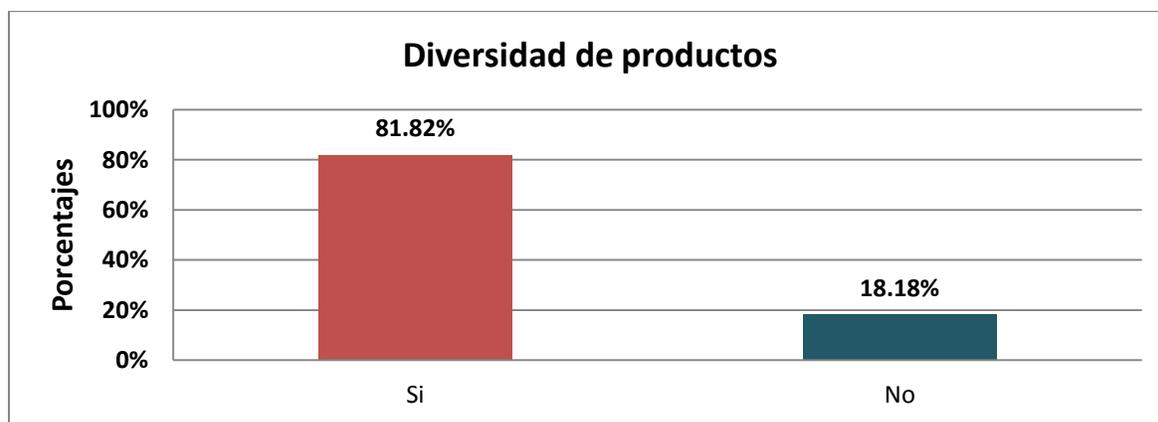
##### 4.7.1.4.1 Diversificación concéntrica

David F., (2003) Define “Es la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce como diversificación concéntrica.”

Duque (2011) “Define es añadir nuevos productos pero relacionados.”

Se puede decir; que la diversificación concéntrica es aquella que incorpora productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio; es decir que vayan debidamente relacionados el uno del otro a lo que se oferta en el mercado.

Gráfica N° 15



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a Clientes.

Como se observa en la presente gráfica, el 81.82% de los encuestados opina que les gustaría que Criscasa ampliara su oferta de productos y un 18.18% está conforme con los productos que actualmente ofrece la empresa.

Aunque a la mayoría de los clientes les gustaría que Criscasa ofreciera mayor variedad de productos, estos son clientes que han realizado varias compras en la empresa, los que están conformes son los que forman parte de los clientes fieles de la empresa.

El gerente de la empresa Criscasa menciona que la entidad trata de elaborar productos variados de excelente calidad, tomando en cuenta la innovación y creatividad, con los requerimientos del cliente y un proceso de producción eficiente, esto para crear una buena percepción en cada uno de ellos, satisfaciendo los gustos de cada comprador.

Ya que la mayoría de los clientes de la empresa considera que esta debería de ampliar su oferta de productos, esto significa que no están satisfechos en cuanto a encontrar lo que buscan, lo que no es bueno para la empresa, ya que consecuencia de esto puede perder clientes por no encontrar lo que desean o así mismo perder posibles clientes nuevos.

Para los trabajadores este es un gran reto tanto para ellos como para la empresa el poder mejorar para así mantener en un 100% satisfecho a los clientes en cuanto a la diversidad de productos.

#### **4.7.1.4.2 Diversificación de conglomerados**

David F (2003) “La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, se denomina diversificación de conglomerados.”

Duque (2011) Destaca “Es añadir nuevos productos no relacionados.”

Entonces esto quiere decir por ende que la diversificación de conglomerados se refiere meramente a la incorporación de productos nuevos no relacionados, pero en este caso son destinados a clientes potenciales (futuros clientes); esto requiere de un gran paso dentro de una empresa u organización ya que debido a ello la

empresa pretende expandir el mercado por medio de la incorporación de productos existentes pero que no estén debidamente relacionados.

A través de encuesta realizada a los diferentes clientes que visitan la empresa el 100% de los encuestados opinan que si les gustaría que la empresa ofreciera productos diferentes. Es importante el recalcar que el ofrecer productos diferentes se abre pauta a nuevos clientes; y hay que tener en cuenta que una demanda satisfecha es una empresa satisfecha.

Hoy en día es importante la diversificación de productos ya que por medio de ello se generan más clientes consumidores. Cabe mencionar entonces que Para que un producto sea competitivo en el mercado debe procurar construir una buena oferta con la cual atraer a sus clientes brindándoles el bienestar que ellos esperan recibir.

#### **4.7.1.4.3 Diversificación horizontal**

David F. (2003) Define “Es la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados para los clientes actuales se denomina como diversificación horizontal.”

Duque (2011) Declara “Es añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.”

Esta estrategia se puede decir que se meramente en la creación o incorporación de productos nuevos, no relacionados con el producto principal, destinada a los clientes actuales; de este modo la empresa puede diversificar sus productos de modo que los clientes actuales sean la base potencial de ello.

Con respecto a la diversificación horizontal la gerencia menciona que no tiene planes en añadir productos nuevos que no se relacionen al giro del negocio de la entidad; señala que solo se dedicara a brindar servicio y productos meramente de vidrio y aluminios.

#### **4.7.1.5 Estrategias Defensivas**

Meza (2011) Define “Estas Persiguen como objetivo disminuir el riesgo de un ataque por parte de un competidor hacia nuestra empresa, evitando los impactos negativos que pudiera ocasionar e influyendo en dicho competidor para que dirija sus esfuerzos hacia otros rivales; esta estrategia no aumenta la ventaja competitiva de una empresa pero ayuda a conservarla y fortalecerla.”

Se sabe que toda empresa es vulnerable al ataque de sus competidores, bien sea de nuevos competidores o de competidores ya existentes que quieren tener una mayor presencia en el mercado. Se denomina estrategia defensiva a la política que la empresa sigue o al conjunto de acciones que emprende para reducir la probabilidad de ataque de sus competidores. Es ahí la importancia de las estrategias defensivas.

#### **4.7.1.6 Estrategias de Innovación**

Burgos (2010), Resume “Es la búsqueda permanente de nuevos mercados y productos”

Moheno (2010), Expresa “ocurre cuando una empresa identifica espacios en una industria. Estos espacios, que pueden crecer hasta volverse grandes mercados.”

“Esta estrategia es la que forman la empresas que quieren alcanzar y mantener el liderazgo en un sector industrial existente o nuevo. La empresa busca algo nuevo y diferente que en principio no se conoce detalladamente como va a ser, motivada por la esperanza de obtener una alta rentabilidad si logra dar con ello. Se trata pues de una estrategia de alto riesgo, casi un auténtico juego de azar. Este tipo de estrategia requiere que la empresa concentre sus recursos y capacidades en un desarrollo costoso y constante, muchas veces con matices incrementales” (Ruiz & Mandado, 1989, pág. 16)

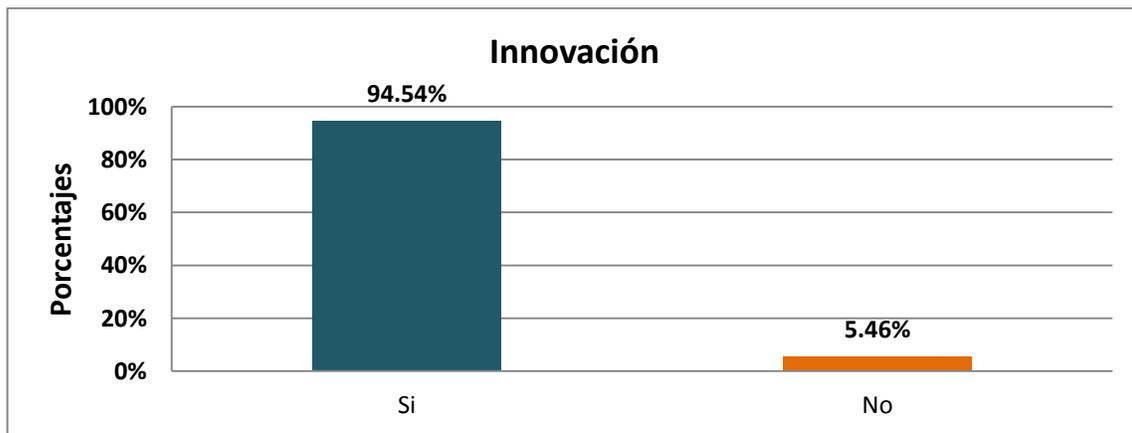
“La estrategia con la que se destaca la introducción de productos o servicios nuevos. Una estrategia de innovación no es una estrategia de meros cambio

cosméticos a las ofertas anteriores, sino de innovaciones significativas y exclusivas” (Robbins P. S., 2004, pág. 441)

“Las estrategias de innovación no se enfocan forzosamente en los productos radicales y revolucionarios sino que incluyen la aplicación de tecnología actual a nuevos usos” (Robbins P. S., 2005, pág. 199)

Esta estrategia se basa en la modificación de productos actuales, para poder realizar innovaciones significativas y exclusivas adecuadamente poniendo en marcha cada una de las herramientas de marketing y de esta forma que el producto adquiera un valor agregado, logrando así que este sea de mayor utilidad para el cliente. Con esta estrategia se busca encontrar oportunidades para innovar, luego se selecciona lo que se va a hacer y por qué, para implementarlo y de esta manera determinar el cómo se va a extraer beneficio de esto.

**Gráfica N°17**



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a clientes de la empresa.

Como se puede observar en la gráfica el 94.54% opinan que la empresa si ofrece productos de innovación mientras que un 5.46% opina que no ofrece productos innovadores. El resultado obtenido es de gran satisfacción ya que eso precisa que la empresa si está trabajando bien en cuanto a la innovación de los productos; cabe recalcar que Criscasa Matagalpa ofrece variedad y diversidad de productos

de su giro de negocio; siempre están en constantes cambios e innovaciones para que por ende el cliente se encuentre siempre satisfecho.

Es importante mencionar que sería erróneo el obviar las personas que aún no se encuentran satisfechas de la innovación que presenta Criscasa; por ende se deben de buscar medios alternativos para que el público en general se encuentre en un 100% satisfecho en cuanto a la innovación de productos.

Tanto el gerente de la empresa, como los empleados mencionan que esto es un gran reto para la empresa, es por ello que se trabaja mucho en innovar día a día cada producto que se ofrece en Criscasa para crear una excelente percepción en cada cliente y de esta manera que se encuentren satisfechos con los productos que adquieren. Por esto el 5.46% de los clientes que opina que en la empresa no se ofrecen productos innovadores representa el mejorar más en cuanto a innovación y creatividad.

Desde el punto de vista de los investigadores para que una empresa pueda ser competitiva y mantener su posición en el mercado, debe de ser innovadora y creativa, ya que lo que la empresa pretende es mantener a sus clientes satisfechos, por lo que se sabe que cada persona tiene gustos distintos, además ninguna empresa puede quedarse atrás en lo que respecta a este mundo altamente competitivo.

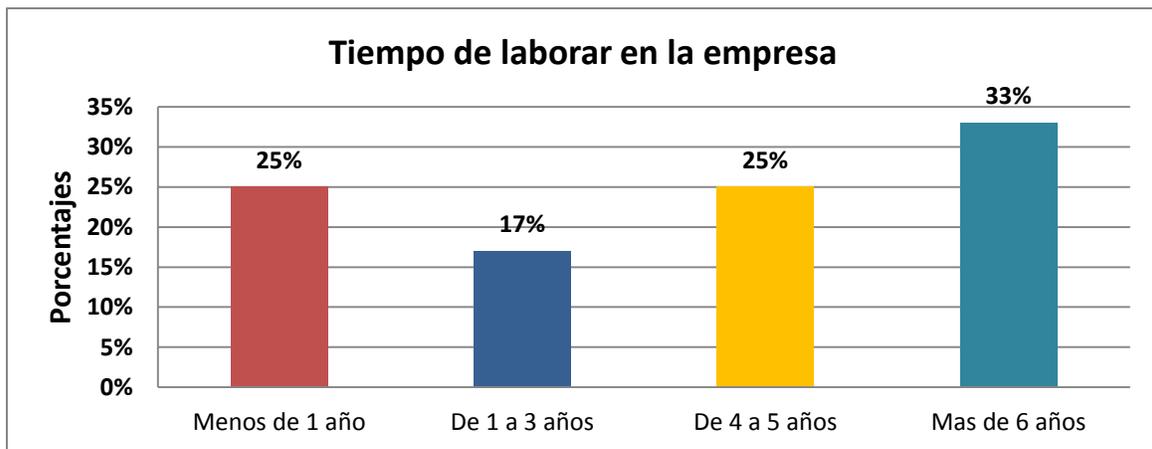
#### **4.7.1.7 Estrategias funcionales**

“Se refiere a la estrategia de cada unidad de negocios a nivel de cada función. Esto incluye a las estrategias de comercialización, de desarrollo de nuevo productos, de recursos humanos, financieros, legales y de tecnología de información nivel de las unidades de negocios de la corporación. El énfasis está en planes a corto plazo y se limita al dominio de la responsabilidad funcional de cada departamento. Las estrategias a nivel funcional están dirigidas a mejorar la efectividad de las operaciones funcionales dentro de una compañía, como fabricación, marketing, administración, recurso humanos”. (Charca, 2012, pág. 136)

“La estrategia funcional es la más cercana a como hay que hacer las cosas, a como se deben utilizar y aplicar los recursos. La estrategia funcional es cercana a la definición de procesos y acciones”. (crearsoftware, 2007, pág. 53)

Se puede decir entonces que las estrategias funcionales son todas aquellas que ayudan en la efectividad de las operaciones funcionales dentro de una entidad.

**Gráfica N° 18**



**Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.**

A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Criscasa Matagalpa, el 33% de los trabajadores tiene más de 6 años de laborar en la empresa, seguido un 25% que tiene entre 4 y 5 años, el otro 25% tiene menos de 1 año y únicamente un 17% tiene de 1 a 3 años de trabajar en la empresa.

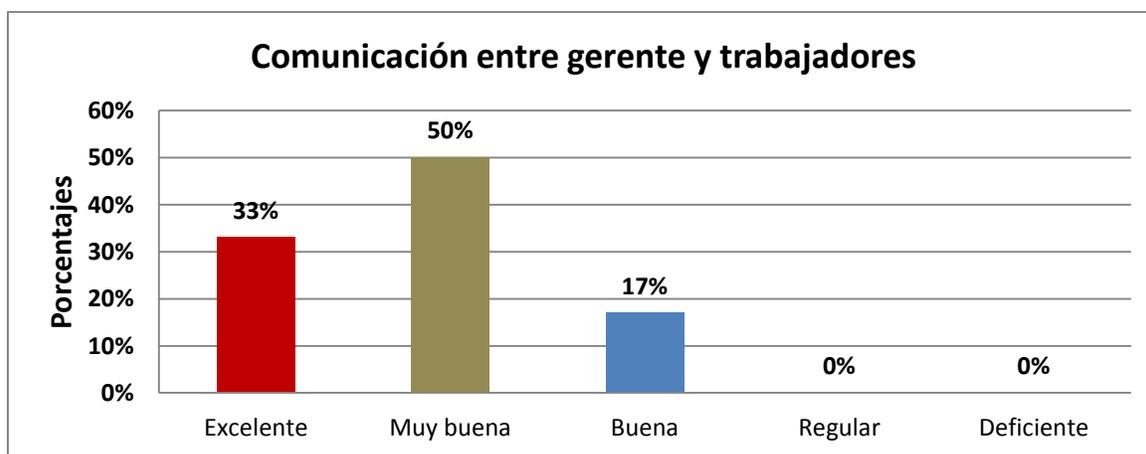
Respecto a los resultados obtenidos, se puede observar que más de la mitad de los trabajadores tiene bastante tiempo de trabajar en la empresa, de 4 años a mas, esto demuestra que tienen suficiente tiempo como para desempeñarse bien en sus labores, ya que poseen conocimiento acerca del funcionamiento general de la empresa, la cantidad de trabajadores que tiene menos tiempo de laborar en la empresa se debe a la rotación de personal, aunque en Criscasa siempre se trata de retener a los empleados con buenos estímulos, la razón por la que dejan de trabajar es por mala actitud de ellos o porque desean otro tipo de trabajo.

La cantidad de trabajadores que lleva más de 4 años de trabajar en la Criscasa se considera como una fortaleza, ya que ellos desarrollan un sentido de pertenencia hacia la empresa, por lo que se sienten comprometidos hacia un mejor desempeño para incrementar el rendimiento, significando un punto importante en el proceso de inducción, guiando a los nuevos empleados para que se adapten a la empresa y realicen sus labores de forma eficaz.

En Criscasa, a los empleados que muestran un eficiente desempeño, en ocasiones se les otorgan premios adicionales a su salario, esto los hace sentir motivados, ya que los inducen a ser mejor cada vez más.

En un mercado tan competitivo resulta de mucha importancia mantener personal capacitado y capaz para que esta sobreviva y crezca, es por ello que debe de tratar de mantener a los empleados que se consideren como fortalezas para la empresa, para retenerlos deben de sentirse motivados, se les debe de hacer sentir que son el activo más importante de la empresa, así como mantener una excelente comunicación con sus jefes, recibir recompensas de diferentes tipos y otras formas de motivación.

**Gráfica N° 19**



**Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.**

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, el 50% de trabajadores considera que la comunicación entre el gerente de la empresa con ellos muy buena, el 33% opina que es excelente y el 17% piensa que es buena.

Comprensiblemente todos los empleados consideran que hay buena comunicación con el gerente, debido a la correcta gestión del propietario y la coordinación de todos los trabajadores. Esto da como resultado que haya una muy buena circulación de la información; lo que permite a los directores de la empresa, identificar cualquier incomodidad que tengan los trabajadores y que a través de este nivel de comunicación se puedan eliminar molestias para que se puedan desarrollar como un grupo unido y superar cualquier adversidad, creando un ambiente de armonía, además de confianza.

La buena comunicación entre todos los miembros de la empresa ayuda a generar una mayor satisfacción laboral y también un mejor desempeño de los trabajadores, además ellos comprenderán mejor las funciones que deben de realizar, sintiéndose más identificados y de esta manera que participen más en la empresa, ya que la información fluirá de manera correcta, dirigiéndose todos por la misma dirección. Una buena comunicación entre todos los miembros de la empresa y buen clima organizacional define la calidad de ambiente interno, este es de mucha importancia para entender y comprender la información que se quiere transmitir, la cual debe ser transmitida de manera adecuada.

Si existe una buena y adecuada comunicación en la empresa, todo el personal sabrá hacia dónde dirigirse y lo que se espera que cada quien aporte. Esto aportara al cumplimiento de todo lo planeado.

#### **4.7.1.8 Asociativas**

##### **4.7.1.8.1 Operaciones conjuntas**

Burgos (2010) Define “Es cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podía hacer sola.”

Esta estrategias se basa meramente en la asociación o unión de una, dos o varias empresas para así de ese modo poder alcanzar un mismo objetivo.

Actualmente la empresa no aplica o no pone en práctica este tipo de estrategia ya que jamás se ha asociado a ninguna empresa.

Desde el punto de los investigadores la empresa en un futuro se sería ventajoso el poder asociarse a otra ligada a su mismo giro de negocio, la cual le permita juntas así crecer en el mercado a nivel nacional; sería una fortaleza, ya que por este medio se podría alcanzar el poder cubrir las demandas del mercado.

#### **4.8 Diseño organizacional**

Es un concepto amplio e incluye la estructura, pero también acompaña a otros conceptos. Dentro de los parámetros del diseño se incluye elementos tales como la agrupación y tamaño de las unidades, los sistemas de planificación y control, la formalización de conductas (normas, políticas y procedimientos), y los procesos de tomas de decisiones y de centralización— descentralización. Entonces el diseño es un concepto aglutinador que incluye aspectos relacionados con los procesos y con la estructura. Pensemos en la estructura como un esqueleto. Es el marco de trabajo en el que están unidos músculos, nervios, vasos sanguíneos y otros componentes. Estos elementos hacen que esta estructura está viva. (Hodge, Anthony, & Gales, 2003, pág. 126)

Por tanto, el diseño organizacional es un método planificado que permite adaptar la estructura física, humana y de procesos de una organización para reducir su complejidad y mejorar su desempeño. Este es un estudio que adapta y mejora factores internos dentro de una organización como personal, recursos y responsabilidades en procesos adecuados para mejorar su actividad, en este se evalúa la cultura organizacional, estructura organizacional, comportamiento, diseño de trabajo, tecnología y gestión.

La empresa Criscasa posee un personal que actualmente es el necesario en cuanto al departamento de producción y administración, el comportamiento de los que laboran en la empresa es adecuado así como también la tecnología con la cuenta la empresa es la idónea para elaborar el trabajo que esta realiza; en cuanto a su estructura organizacional la empresa debe de poseer más departamento que estén directamente relacionados con las ventas de la entidad.

#### **4.8.1 Formulación de la matriz FODA**

Campos (2010), Expresa “La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones”

La matriz foda es una herramienta que facilita a las organizaciones el análisis de la situación interna y externa de la empresa y de esta manera enfrentar situaciones tanto positivas como negativas. Su importancia como herramienta de trabajo desde mi punto de vista está en toda la información que brinda para así saber la situación real de la empresa y esto influye totalmente en la toma acertada de decisiones. Esta herramienta es de suma importancia al momento de saber aprovechar oportunidades ya que mediante el análisis de las debilidades y fortalezas de saber aprovechar las oportunidades ya que mediante el análisis de las debilidades y fortaleza sabremos identificar si es una oportunidad o una amenaza para la empresa, también influye la toma de decisiones al momento de aprovechar las proporciones. Toda la información que nos arroja el análisis de foda nos permite determinar alternativas estrategias versátiles para así confrontar los diferentes cambios negativos y aprovechar los positivos.

#### **4.8.2 Selección de la estrategia**

David F (2003), Define “Dentro de la evaluación de las estrategias podemos distinguir varias etapas una es analizar la conveniencia que incluye la factibilidad y la aceptabilidad de implantar una determinada estrategia y la otra es la evaluación propiamente de dicha estrategia a conveniencia es un criterio para valorar hasta

qué grado la estrategia propuesta se adecua a la situación identificada en el análisis estratégico, y como ésta sostendrá o mejorará la posición competitiva de la empresa. Este criterio puede emplearse como medio para cribar opciones.”

Se puede decir que la selección de estrategias debe ser de conveniencia; es decir se debe valorar según una variedad de formas complementarias. La cual estará enfocada en el grado de conveniencia de la estrategia que se desea implementar dentro de la empresa u organización; todo ello enfocada en el mejoramiento de la posición competitivo de la empresa.

A lo largo de lo investigado se puede decir que la empresa Criscasa no posee estrategias definidas y por ende seleccionadas ya que; ciertamente la empresa pone en práctica estrategias pero lo hace indirectamente; ya que a como se menciona anteriormente esto es debido a que la entidad no tiene ningún plan estratégico definido.

#### **4.8.3 Definición de objetivos estratégicos**

Castellanos (2010), Define “Un Objetivo Estratégico es aquella formulación de propósito que marca la posición en que deseamos estar a largo plazo y tomar decisiones. Es, aún más importante, la apuesta por algo que valoramos decisivo para el presente y futuro de la organización. Implica un riesgo y un resultado.”

Entonces; se sabe que es usual que con los objetivos estratégicos se propongan algunos cambios radicales de enfoque pues, en base a los objetivos, se tomarán decisiones relevantes. Es decir que los objetivos estratégicos conllevan a lo que se desea lograr a largo plazo, tomando decisiones.

La empresa Criscasa debidamente si tiene bien definidos sus objetivos estratégicos los cuales son alcanzables y están enfocados en lo que realmente la empresa desea lograr.

El gerente menciona los diferentes objetivos estratégicos que la empresa posee:

- Comercializar productos con diseños innovadores y de alta calidad.

- Minimizar los costos de producción.
- Aumentar las utilidades producto de las ventas en un 15% semestralmente.
- Realizar promociones para incrementar las ventas de los productos.
- Capacitar al personal que labora en la empresa.

## V. CONCLUSIONES

A través del presente trabajo realizado; se llega a la conclusión de que:

1. La empresa Criscasa se encuentra estratégicamente posicionada en el mercado, pero frente a la competencia esta medianamente fuerte, debido a que no está aplicando estrategias intensivas, ni ofensivas que le permitirían contrarrestar las campañas que son implementada por la competencia y poder reposicionarse como la mejor empresa en el mercado.
2. La empresa Criscasa posee grandes fortalezas y oportunidades, al igual que tiene debilidades y amenazas, se encuentra en una buena situación actual; puesto que el gerente recalca que la empresa está en sus mejores momentos, posee diferentes ventajas competitivas que la hace diferenciarse de la competencia actual, el diseño organizacional no está bien definido; el personal que labora en la entidad es el adecuado para giro de negocio por el nivel de experiencia que este a adquirido, el gerente de la empresa tiene previsto en un futuro realizar distintas acciones que con llevaría a la implementación de diferentes estrategias.
3. Entre las distintas estrategias que Criscasa ha aplicado se encontró: estrategia de diferenciación, estrategia intensiva de desarrollo de producto, estrategia genérica de liderazgo en costo, estrategia de innovación, estrategia funcional.
  - Las estrategias la estrategia genérica de diferenciación le ha permitido a la empresa el poder proyectarse mejor en cuanto a la trayectoria de ventas de productos de alta calidad que la empresa ofrece; de igual manera la estrategia genérica de liderazgo en costo le ha permitido a la empresa el poder vender productos a precio

altamente competitivos en el mercado, ya que sus bajos costos le permiten ofrecer precios más bajos de cara a la competencia.

- La estrategia intensiva de desarrollo de producto se ha aplicado en la elaboración de productos altamente diversificados acompañada de la estrategia de innovación que ha permitido a la empresa el rediseño de productos actuales y cumplir con exigencias de los clientes; del mismo modo la estrategia funcional permite que el trabajo que la empresa realiza sea eficiente, ya que se supervisa constantemente el proceso de producción, para cerciorar que todo se esté haciendo de la manera adecuada, esto con ayuda de la maquinaria moderna que la empresa posee.

4. Se puede valorar que las estrategias de mayor resultado que han sido de gran ayuda y beneficio para la entidad son: estrategia de diferenciación, estrategia intensiva de desarrollo de producto, estrategia genérica de liderazgo en costo, estrategia de innovación, estrategia funcional las cuales le han permitido a la empresa el poder posicionarse en el mercado; sin embargo para la elaboración del plan estratégico se pueden tomar en cuenta las estrategia de: desarrollo de mercado en cuanto a enviar promotores de venta ya sea por ruta o territorio; también la estrategia de operaciones conjuntas que de este modo le permita a la empresa el poder asociarse con otra entidad para así poder posicionarse mejor en el mercado.

## VI. BIBLIOGRAFIA

- Amaya, A. J. (2005). *GERENCIA, PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA* . bucaramanga: Santo Tomas.
- Baez, J., & Tudela, P. d. (2009). *Investigacion cualitativa*. Madrid: Esic.
- Bateman, T. (2007). *Administracion un nuevo panorama administrativo*. Mexico: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2001). *ADMINISTRACION una ventaja competitiva* . Mexico: MC Graw-Hill Interamericana.
- Bateman, T., & Snell, S. (2000). *Administracion una ventaja competitiva*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Benavidez, R. C. (2009). *Estrategias genericas de porter*. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de gestiopolis:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/21/porter3.htm>
- Bergue, E. (2010). *Gestion y gerencia empresarial*. Bogota: Ecoediciones.
- Blaxter, L., Hughes, C., & Malcolm, T. (2008). *Cómo se investiga* . Barcelona: Grao.
- Burgos, C. A. (2010). *Estrategia empresarial*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2014, de virtual.unal.edu.co:  
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/html/profesor.html>
- Campos, E. (03 de marzo de 2010). *tiempos modernos*. Recuperado el 11 de junio de 2014, de tiempos modernos: direccion y liderazgo:  
<http://www.tiemposmodernos.eu/direccion-empresarial-ret/>

- Carrion, M. J. (2007). *ESTRATEGIA DE LA VISIÓN EN ACCIÓN segunda edicion*. España: ESIC Editorial.
- Castellanos, c. R. (2010). *pensamientos herramientas y accion del estratega*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2014, de eumed.net:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/Objetivos%20Estrategicos.htm>
- Charca, L. G. (10 de Junio de 2012). *slideshare*. Obtenido de Estrategia-Funcional:  
<http://es.slideshare.net/GuidoCharcaLpez/estrategia-funcional>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW - HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- David, F. (2003). *Conceptos de administracion estrategica*. Pearson prentice hall.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico, S.A de C.V.
- Diaz de Santos. (1997). *La ventaja competitiva*. Madrid: Diaz de Santos.
- Diaz, L. F. (2005). *Analisis y planeamiento*. San Jose: EUNED.
- Diaz, N. V. (2009). *Metodologia de la investigacon cientifica* . Santiago de Chile: Ril.
- Duque, C. A. (2011). *Seminario de teoria administrativa-sede Manizales*. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de Virtual.unal.edu.co:  
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/html/links.html>
- Enciclopedia de Economia. (2009). *La gran enciclopedia de economia*. Recuperado el 12 de noviembre de 2014, de barreras de entrada:  
<http://www.economia48.com/spa/d/barreras-de-entrada/barreras-de-entrada.htm>

- Exodo. (09 de 04 de 2012). <http://es.slideshare.net/yunesj/analisis-organizacional>. Recuperado el 22 de 09 de 2014, de <http://es.slideshare.net/yunesj/analisis-organizacional>: <http://es.slideshare.net/yunesj/analisis-organizacional>
- Feigenbaum, A. V. (1994). *Control Total de la Calidad*. Mexico: McGraw-Hill, Inc.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. Pearson prentice hall.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes Para La Empresa*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A de C.V.
- Fred, R. D. (2003). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. mexico: Ediciones Pearson Prentice Hall.
- García, E. s. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Diaz de Santos.
- Garcia, J. J. (1998). *LA COMUNICACIÓN INTERNA* . españa: Diaz de Santos.
- Gomez, M. M. (2006). *Introduccion a la metodologia de la investigacion cientifica*. Cordoba: Brujas.
- Gonzalez, H. f. (Septiembre de 2005). *Estrategias Administrativas*/Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/fodaes.htm>/Recuperado el 12 de Octubre de 2014 de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Hill, C. I., & Jones, G. (2009). *Administracion Estrategica*. Mexico: The McGRAW-Hill Companies, Inc.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administracion estrategica*. Mexico: Mc Graw hill.
- Hitt, M. A., & Pérez, d. L. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson Education.
- Hodge, J. B., Anthony, W., & Gales, L. (2003). *Teoria de la Organizacion* (6ta ed.). Madrid: Pearson Educacion.
- Hunger, J. D., & Wheleen, T. L. (2007). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA Y POLITICAS DE NEGOCIOS. decima edicion*. Mexico: Prentice Hall.

- Jervis, S. D. (2000). *Manual de planeacion corporativa*. España: Prentice Hill.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1996). *La direccion y el control estrategico*. España: Op Cit Hell.
- Koenes, A. (1995). *El diagnostico de la empresa*. Madrid: Diaz de Santos.
- kotler, & armstrong. (2008). *fundamentos del marketing*. naucalpan de juarez,mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- L.Hill, C. W. (2005). *Administracion estrategica*. Mexico: Octava edicion, Mc Graw Hill.
- Laudon, K., & Laudon, J. P. (2004). *SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL, Administración de la empresa digital, octava edición* . México: Pearson Educación .
- Martinez, d., & Milla, A. (2012). *Introduccion al plan etrategico*. Diaz de Santos.
- Martinez, D., & Milla, G. A. (2012). *La elaboracion del plan estrategico a traves del cuadro de mando integral* . España: Diaz de Santos.
- Martinez, P. D., & Milla, G. A. (2005). *La elaboracion del plan estrategico y su implantacion a traves del cuadro de mando integral*. España: Diz de Santos.
- Martinez, P. D., & Milla, G. A. (2012). *ANALISIS DEL ENTORNO*. Espana : Ediciones Diaz de Santos.
- Membrado, M. J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: planificación y mejora*. España: Diaz de santos.
- Merthon, C. R. (2003). *FINANZAS*. Mexico: Pearson Education.
- Meza, B. (2011). *Formulacion de las estrategias*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2014, de disposit.ub.edu:  
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20%28Parte%20tercera%29.pdf>

- Mintzberg, H. (1997). *El proceso estrategico conceptos, contextos y casos*. Mexico: Prentice Hall.
- Moheno, A. G. (2010). *El impacto de la gestion del conocimiento y las tecnologias de informacion en la innovacion*. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de eumed.net: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/gam/Las%20TI%20y%20la%20innovacion%20estrategica.htm>
- Morales, I. j. (22 de 07 de 2009). *Fortalezas debilidades oportunidades y amenazas*. Recuperado el 22 de 09 de 2014, de Emprendedores: <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/evalua-tus-recursos/080796/foda-fortalezas-debilidades-opportunidades-amenazas/>
- Muñiz, G. R. (2014). *Marketing XXI*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de marketing estrategico.: [https://www.google.com.ni/?gws\\_rd=cr&ei=Z3F8VI\\_tAtCCgwSy24NY#q=barreras+de+salida](https://www.google.com.ni/?gws_rd=cr&ei=Z3F8VI_tAtCCgwSy24NY#q=barreras+de+salida)
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Limusa.
- Púmpin, C., & García, C. S. (1993). *Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*. Madrid Espana: Ediciones Días de Santos.
- Quinn. (1995).
- Ramos paucar, w. (SF). *eco 3 colecciones, la elaboracion del plan estrategico*. altair consultores.
- Rayos, F. (13 de Mayo de 2011). *El FODA fuente de herramienta de importancia*. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de eumed.net: [eumed.net/FODAfuentedeherramientadeimportancia.03](http://eumed.net/FODAfuentedeherramientadeimportancia.03)
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administracion moderna*. Mexico: Limusa.
- Robbins, p. S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.

- Robbins, P. S. (2005). *Administracion. 18va edicion*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2002). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN tercera edicion*. Mexico: Pearson prentice Hall.
- Rodriguez, D. (2005). *Diagnostico organizacional*. Mexico: Alfaomega.
- Ruiz, G. M., & Mandado, P. E. (1989). *la innovacion y la tecnologica y su gestion*. España: Productiva.
- Sainz, d. V. (2012). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: ESIC.
- Salkind, N. J. (1999). *Metodos de investigacion* . Mexico: Prentice Hall.
- Schlemenson, A. (2014). *ANALISIS ORGANIZACIONAL EN PYMES Y EMPRESAS DE FAMILIA primera edición*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Snell, T. S. (2001). *Administracion una ventaja competitiva*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Steinberg, F. (2004). *La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica* . Recuperado el 30 de noviembre de 2014, de eumed.com: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/fs/barreras.htm>
- Thompson. (1998). *Eumed Enciclopedia Virtual*. Obtenido de <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=1&def=133>
- Thompson, A., A., S., & John, G. (2007). *Adminitracion Estrategica*. India: Mc graw hill.
- Thompson, J., Strickland, A., & Gamble, J. E. (2008). *Administracion Estartegica Teorias y Casos*. Mexico D.F: The McGRAW-HILL Companies, Inc.
- Thomson, A. (2008). *Administracion Estrategica*.

- Vargas, B. A. (2014 ). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. . mexico: IC editorial.
- Veciana Verges, J. M. (1999). *ciencia I tecnica, funcion directiva*. barcelona: servei publicacions.
- Velazquez, L. (2004). *Modelo de competitividad de la industria de piel de cocodrilo moreletii*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2014, de eumed.net: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>
- Venegas, A. (30 de agosto de 2011). *Estrategias de las adquisiciones* . Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de sildeshare: <http://es.slideshare.net/alksvenegas/estrategia-de-las-adquisiciones>
- Vernar Correz, C. A. (2006). *Metodologia de la investigacion para administracion, economia ,humanidades y ciencias sociales*. Mexico: pearson educacion de Mexico S.A de C.V.
- Vidal, A. E. (2004). *DIAGNOSTICOORGANIZACIONAL Evolucion sistematica del desempeño empresarial con la era digital*. colombia: ECOE Ediciones.

# VII. ANEXOS

Anexo N°1.

Operacionalizacion de las variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Escala	Instrumento	Dirigida
Diagnostic o Estratégico	Filosofía de la Empresa	Visión	¿Tiene definida la visión de su empresa?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Tiene conocimiento sobre la visión de la empresa?	a) Si b) No	Encuesta	Trabajador
			¿La visión se encuentra a la vista del público que visita la empresa Criscasa?	a) Si b) No	Observación	Instalaciones

		Misión	<p>¿Tiene elaborada la misión de su empresa?</p> <p>¿Tiene conocimiento sobre la Misión de la empresa?</p> <p>¿La misión se encuentra a la vista del público que visita la empresa?</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>a) Si b) No</p> <p>a) Si b) No</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Observación</p>	<p>Gerente</p> <p>Trabajador</p> <p>Instalaciones</p>
		Valores	<p>¿Qué valores caracterizan o sobresalen dentro de la empresa?</p> <p>¿Practica dentro de la empresa algunos de estos valores?</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>a) Responsabilidad b) Lealtad c) Honestidad d) Justicia e) Dignidad</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Trabajador</p>

			<p>¿La actitud que toman los vendedores para con sus clientes es positiva?</p> <p>¿Los valores antes mencionados sobresalen en los trabajadores de la empresa Criscasa-Matagalpa?</p>	<p>f)Respeto</p> <p>a) Si b) No</p> <p>a) Si b) No</p>	<p>Observación</p> <p>Observación</p>	<p>Instalaciones</p> <p>Instalaciones</p>
		Políticas	<p>¿Qué tipo de políticas tiene definida la empresa?</p> <p>¿Conoce las</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>a) Si</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Trabajador</p>

			<p>políticas internas de la empresa?</p> <p>¿Según las políticas descritas por la empresa; estas se cumplen?</p>	<p>b) No</p> <p>a) Si b) No</p>	<p>Observación</p>	<p>Instalaciones</p>
		<p>Objetivos Organizacionales</p>	<p>¿Cuáles son los objetivos de la empresa?</p> <p>¿Conoce los objetivos de la empresa?</p> <p>¿Se cree que existe una clara definición de los objetivos de la</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>a) Si b) No</p> <p>a) Si b) No</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Observación</p>	<p>Gerente</p> <p>Trabajador</p> <p>Instalaciones</p>

			empresa?			
	Análisis de Sector competitivo	Poder de negociación de proveedores	¿Quiénes son sus principales proveedores?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Existe un número reducido de proveedores o se encuentran concentrados en grandes grupos?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			la relación entre los proveedores y la empresa es:	a)Excelente b)Muy buena c)Buena d)Regular e)Deficiente	Encuesta	Trabajadores
			¿Con que frecuencia realiza sus compras en la	a) Semanal b) Quincenal c) Mensual d) Anual	Encuesta	Clientes

		<b>Poder de negociación con los consumidores</b>	<b>empresa Criscasa?</b>  La fidelidad de los clientes para con la empresa es:	a)Excelente b)Muy buena c)Buena d)Regular e)Deficiente	<b>Encuesta</b>	<b>Trabajadores</b>
		<b>Existencia de productos sustitutos.</b>	<b>¿Existen alternativas para satisfacer la demanda?</b>	<b>Pregunta abierta</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Gerente</b>
			<b>¿Tiene identificada a su competencia?</b>	<b>Pregunta abierta</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Gerente</b>
		<b>Rivalidad entre los competidores</b>	<b>¿Existe rivalidad entre la empresa y la competencia?</b>	<b>Pregunta abierta</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Gerente</b>

			¿Cree usted que afectaría a la empresa la entrada de competidores potenciales?	a) Si b) No	Encuesta	Trabajadores
		Amenaza de entrada de nuevos competidores	¿Cree usted que la entrada de nuevos competidores afectaría la fidelidad de sus clientes? ¿Por qué?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
		Ventajas competitivas	¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Cuáles fueron las complicaciones que enfrentó la empresa al momento de	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente

		<b>Barreras de entras y salidas</b>	<p>entrar en el mercado?</p> <p>¿Cuáles consideraría usted que serían los obstáculos que enfrentaría la empresa si deseara salir del mercado?</p>	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
	<b>Análisis FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	¿Cuáles son sus mayores fortalezas?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
		<b>Oportunidades</b>	¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene esta empresa en el mercado?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
		<b>Debilidades</b>	¿Cuáles son sus principales debilidades?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente

		Amenazas	¿Cuáles son sus principales amenazas?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
Tipos de Estrategias	Estrategias Genéricas	Liderazgo en costo	¿Se consideran líderes en precio bajos y qué toma en cuenta para fijar el precio de los productos que oferta la empresa?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
				a) Si b) No	Encuesta	Cliente
			¿Considera que los precios de los productos que oferta esta empresa están por debajo de la competencia?	a) Si b) No	Observación	Instalaciones
			¿Se observó la			

			existencia de precios bajos en los productos?			
		Diferenciación	¿Qué diferencia a la empresa de la competencia?	a) Precio b) Calidad c) Tamaño d) Servicio	Encuesta	Trabajador
			¿Qué otros servicios le interesaría que esta empresa agregue a su oferta?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
		Enfoque o alta segmentación	¿Considera que el producto de la empresa está dirigido a un sector exclusivo de clientes?	Pregunta abierta	Encuesta	Cliente
					Entrevista	Gerente

	<b>Estrategia de Integración</b>	<b>Hacia adelante</b>	¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su servicio?  ¿Por qué medios se informo acerca de la ubicación de la empresa Criscasa?	<b>Pregunta abierta</b>  a) Televisión b) Radio c) Volantes d) Perifoneo	<b>Entrevista</b>  <b>Encuesta</b>	<b>Gerente</b>  <b>Cliente</b>
		<b>Hacia atrás</b>	¿Los proveedores actuales satisfacen la necesidad de la empresa?	<b>Pregunta abierta</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Gerente</b>
		<b>Horizontal</b>	¿De qué manera le beneficiaria aumentar el poder en el mercado?	<b>Pregunta abierta</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Gerente</b>
	<b>Estrategias Intensivas</b>	<b>Penetración de Mercado</b>	¿Han realizado estudios de	<b>Pregunta abierta</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Gerente</b>

			mercados para expandir su negocio fuera de la ciudad?			
			<p>¿A qué segmento de mercado está enfocada su empresa?</p> <p>Cómo trabajador de la empresa</p> <p>¿Qué opina sobre que la empresa busque nuevos mercados?</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>a) Totalmente de acuerdo  b) Muy de acuerdo  c) De acuerdo  d) En desacuerdo  e) Totalmente en desacuerdo</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Trabajador</p>
		Desarrollo de Producto	<p>¿Qué técnicas utiliza para aumentar las ventas en su empresa?</p> <p>¿Cómo considera usted el</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>a) Excelente  b) Muy bueno  c) Bueno  d) Regular</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Cliente</p>

			producto que compra?	e) Deficiente		
		Desarrollo de Mercado	¿Pretende expandirse a otras zonas geográficas?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
		Diversificación Concéntrica	¿Qué otros servicios le interesaría que esta empresa agregue a su oferta?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Le gustaría que la empresa ofrezca más variedad o diversificación de productos de los que ya	a) Si b) No	Encuesta	Clientes

	<b>Estrategia de Diversificación</b>	<b>Diversificación de conglomerado</b>	ofrece?  ¿Ha considerado en elaborar su propia materia prima para fabricar su producto?	<b>Pregunta abierta</b>  a) Si b) No	<b>Entrevista</b>  <b>Encuesta</b>	<b>Gerente</b>  <b>Clientes</b>
			¿Le gustaría que la empresa ofreciera productos diferentes?	<b>Pregunta abierta</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Gerente</b>
		<b>Diversificación de Horizontal</b>	¿Ha realizado estudios de mercados para expandir su negocio fuera	a) Si b) No	<b>Encuesta</b>	<b>Trabajadore</b>

			de la ciudad? ¿Cree usted que la empresa Criscasa Tiene control sobre los competidores?			s
		Innovación	¿Los productos que le ofrece la empresa son innovadores?	a) Si b) No	Encuesta	Clientes
	Estrategia funcionales	-	¿Cuántos trabajadores laboran dentro de la empresa?  ¿Posee una estructura organizativa	Pregunta abierta  Pregunta abierta	Entrevista  Entrevista	Gerente  Gerente

			de la empresa?	a)Menos de un año b)De 1 a 3 años c)De 4 a 5 años d)Más de 6 años	Encuesta	Trabajadores
			¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta empresa?	a)Excelente b)Muy buena c)Buena d)Regular e)Deficiente	Encuesta	Trabajadores
			¿Cómo considera la comunicación del gerente para con los trabajadores?			

Anexo N°2.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA  
FAREM-MATAGALPA**



**ENTREVISTA**

Dirigida al gerente de Criscasa Matagalpa.

Estimado Gerente: Esta entrevista se realiza con el objetivo de indagar sobre la elaboración de un Diagnostico estratégico de la empresa Criscasa. Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejaran con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

Datos Generales:

Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**DESARROLLO:**

1. ¿Tiene definida la visión de su empresa?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Tiene elaborada la misión de su empresa?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. ¿Qué valores caracterizan o sobresalen dentro de la empresa?

4. **¿Qué tipo de políticas tiene definida la empresa?**
  
5. **¿Cuáles son los objetivos de la empresa?**
  
6. **¿Quiénes son sus principales proveedores?**
  
7. **¿Existe un número reducido de proveedores o se encuentran concentrados en grandes grupos?**
  
8. **¿Existen alternativas para satisfacer la demanda?**
  
9. **¿Tiene identificada a su competencia?**
  
10. **¿Existe rivalidad entre la empresa y la competencia?**
  
11. **¿Cree usted que la entrada de nuevos competidores afectaría la fidelidad de sus clientes? ¿Por qué?**

**12. ¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia?**

**13. ¿cuáles fueron las complicaciones que enfrento la empresa al momento de entrar en el mercado?**

**14. ¿cuáles consideraría usted que serían los obstáculos que enfrentaría la empresa si deseara salir del mercado?**

**15. ¿Cuáles son sus mayores fortalezas?**

**16. ¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene esta empresa en el mercado?**

**17. ¿Cuáles son sus principales debilidades?**

**18. ¿Cuáles son sus principales amenazas?**

19. **¿Se consideran líderes en precio bajos y qué toma en cuenta para fijar el precio de los productos que oferta la empresa?**
20. **¿Qué otros servicios le interesaría que esta empresa agregue a su oferta?**
21. **¿Considera que el producto de la empresa está dirigida a un sector exclusivo de clientes?**
22. **¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su servicio?**
23. **¿Los proveedores actuales satisfacen la necesidad de la empresa?**
24. **¿De qué manera le beneficiaría aumentar el poder en el mercado?**
25. **¿Han realizado estudios de mercados para expandir su negocio fuera de la ciudad?**
26. **¿A qué segmento de mercado está enfocada su empresa?**

**27. ¿Qué técnicas utiliza para aumentar las ventas en su empresa?**

**28. ¿Pretende expandirse a otras zonas geográficas?**

**29. ¿Ha considerado en elaborar su propia materia prima para fabricar su producto?**

**30. ¿Cuántos trabajadores laboran dentro de la empresa?**

**31. ¿Posee una estructura organizativa de la empresa?**

**Anexo N°3.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA  
FAREM-MATAGALPA**



**ENCUESTA**

**Dirigida a los trabajadores de Criscasa Matagalpa.**

**Estimados Trabajadores: Esta encuesta se realiza con el objetivo de indagar sobre la elaboración de un Diagnostico estratégico de la empresa Criscasa. Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejaran con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.**

**1. ¿Tiene conocimiento sobre la visión y misión de la empresa?**

- a) Si**
- b) No**

**2. Practica usted algunos de estos valores dentro de la empresa:**

<b>Valores</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>Responsabilidad</b>		
<b>Lealtad</b>		
<b>Honestidad</b>		
<b>Justicia</b>		
<b>Dignidad</b>		
<b>Respeto</b>		

- 3. ¿Conoce las políticas internas de la empresa?**
- a) Si**
  - b) No**
- 4. ¿Conoce los objetivos de la empresa?**
- a) Si**
  - b) No**
- 5. La relación entre los proveedores y la empresa es:**
- a) Excelente**
  - b) Muy buena**
  - c) Buena**
  - d) Regular**
  - e) Deficiente**
- 6. ¿Cómo considera la comunicación del gerente para con los trabajadores?**
- a) Excelente**
  - b) Muy buena**
  - c) Buena**
  - d) Regular**
  - e) Deficiente**
- 7. ¿Qué diferencia a la empresa de la competencia?**
- a) Precio**
  - b) Calidad**
  - c) Tamaño**
  - d) Servicio**

- 8. La fidelidad de los clientes para con la empresa es:**
- a) Excelente
  - b) Muy buena
  - c) Buena
  - d) Regular
  - e) Deficiente
- 9. Cómo trabajador de la empresa ¿Qué opina sobre que la empresa busque nuevos mercados?**
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) Muy desacuerdo
  - c) De acuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
- 10. ¿Cree usted que afectaría a la empresa la entrada de competidores potenciales?**
- a) Si
  - b) No
- 11. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta empresa?**
- a) Menos de un año
  - b) De 1 a 3 años
  - c) De 4 a 5 años
  - d) Más de 6 años
- 12. ¿Cree usted que la empresa Criscasa Tiene control sobre los competidores?**
- a) Si
  - b) No

**Anexo N°4.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA  
FAREM-MATAGALPA**



**ENCUESTA**

**Dirigida a los clientes de Criscasa Matagalpa.**

**Estimados clientes: Esta encuesta se realiza con el objetivo de indagar sobre la elaboración de un Diagnostico estratégico de la empresa Criscasa. Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejaran con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.**

- 1. ¿Con que frecuencia realiza sus compras en la empresa Criscasa?**
  - a) Semanal**
  - b) Quincenal**
  - c) Mensual**
  - d) Anual**
  
- 2. ¿Considera que los precios de los productos que oferta esta empresa están por debajo de la competencia?**
  - a) Si**
  - b) No**
  
- 3. ¿Por qué medios se enteró de la ubicación de Criscasa?**
  - a) Televisión**
  - b) Radio**
  - c) Volantes**
  - d) Perifoneo**

4. ¿Le gustaría que la empresa ofreciera productos diferentes?
- a) Si
  - b) No
5. ¿Los productos que le ofrece la empresa son innovadores?
- a) Si
  - b) No
6. ¿Cómo considera usted el producto que compra?
- a) Excelente
  - b) Muy bueno
  - c) Bueno
  - d) Regular
  - e) Deficiente
7. Le gustaría que la empresa ofrezca más variedad o diversificación de productos de los que ya ofrece?
- a) Si
  - b) No

**Anexo N°5.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA  
FAREM-MATAGALPA**



**GUIA DE OBSERVACIÓN**

1. La visión se encuentra a la vista del público que visita la empresa.
  - a) Si
  - b) No
2. La misión se encuentran a la vista del público que visita la empresa  
Criscasa Matagalpa
  - a) Si
  - b) No
3. La actitud que toman los vendedores para con sus clientes es positiva.
  - a) Si
  - b) No
4. Los valores antes mencionados sobresalen en los trabajadores de la empresa.
  - a) Si
  - b) No
5. Según las políticas descritas por la empresa ; estas se cumplen
  - a) Si
  - b) No
6. Se cree que existe una clara definición de los objetivos de la empresa
  - a) Si
  - b) No

- 7. Se observó la existencia de precios bajos en los productos**
- a) Si
  - b) No
- 8. Las compras que realizan los clientes de Criscasa - Matagalpa durante el día se realizan con frecuencia.**
- a) Si
  - b) No
- 9. Se realizan supervisiones a los trabajadores de la empresa**
- a) Si
  - b) No
- 10. Los trabajadores de la empresa utilizan los equipos de protección adecuados mientras realizan sus labores**
- a) Si
  - b) No
- 11. La variedad de productos que ofrece la empresa Criscasa - Matagalpa se encuentran visibles para sus clientes**
- a) Si
  - b) No
- 12. La zona en la que se encuentra ubicada Criscasa - Matagalpa es la adecuada para la comercialización de sus productos**
- a) Si
  - b) No
- 13. La infraestructura que presenta la empresa es la adecuada**
- a) Si
  - b) No
- 14. Se encuentran ubicados cerca de Criscasa - Matagalpa otras entidades que brinden o comercialicen productos iguales o similares al que esta ofrece**
- a) Si
  - b) No

**15. Fue facilitada la estructura organizacional de la empresa**

- a) Si
- b) No

## Anexo N°6.

### Formulación de la población y muestra

$$n = \frac{N(p)(q)}{(N-1)(D) + (p)(q)}$$

Dónde:

n: es la muestra

N: representa la población

p y q: es el parámetro de probabilidad del 50%.

Para poder aplicar la ecuación anterior primeramente se aplico

$$D = \frac{B^2}{4}$$

Dónde:

D: es la constante de error

B: es el margen de error del 5%

### Calculando la muestra

N: 12

p y q: (0.5) (0.5)

(N-1) = 12 - 1 = 11

$$D = \frac{(0.05)^2}{4} = \frac{0.0025}{4} = 0.000625$$

Aplicando la fórmula:

N: 12 trabajadores

$$n = \frac{12(0.5)(0.5)}{(12-1)(0.000625) + (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{12 (0.25)}{(11)(0.000625) + (0.25)}$$

$$n = \frac{2.5}{(0.006875) + (0.25)}$$

$n = 9.73 \approx 10$  trabajadores.

Por lo tanto para obtener la muestra de clientes a encuestar se hará uso de un muestreo probabilístico aleatorio sistemático, el cual consiste en conocer la probabilidad con la que cada miembro participe en la muestra, seleccionando a un individuo de la población de modo aleatorio y a partir de eso se selecciona uno de cada individuo; esta se aplica con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N Z^2 P (1 - P)}{(N - 1)E^2 P (1 - P)}$$

Dónde:

N: es el tamaño estándar de la población. 20 clientes al día; 120 clientes en 1 semana.

Z: el nivel de confianza (1.65= 95%)

E: Máximo error permitido (0.10 = 10%)

p +q: una probabilidad de éxito

q: 1-p probabilidad de fracaso

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{120 (1.65)^2 (0.5)(0.5)}{(120 - 1) (0.10)^2 + (1.65)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{81.675}{1.870625}$$

$n = 43.66 \approx 44$  Clientes a encuestar.

Distribución de manera sistemática:

$$\frac{44}{6} = 7$$

7 encuesta de 6 días de aplicación (42 encuesta) y para la aplicación de las dos restantes se anexan al día 1 y 6 para completar las 44.

Frecuencia de aplicación:

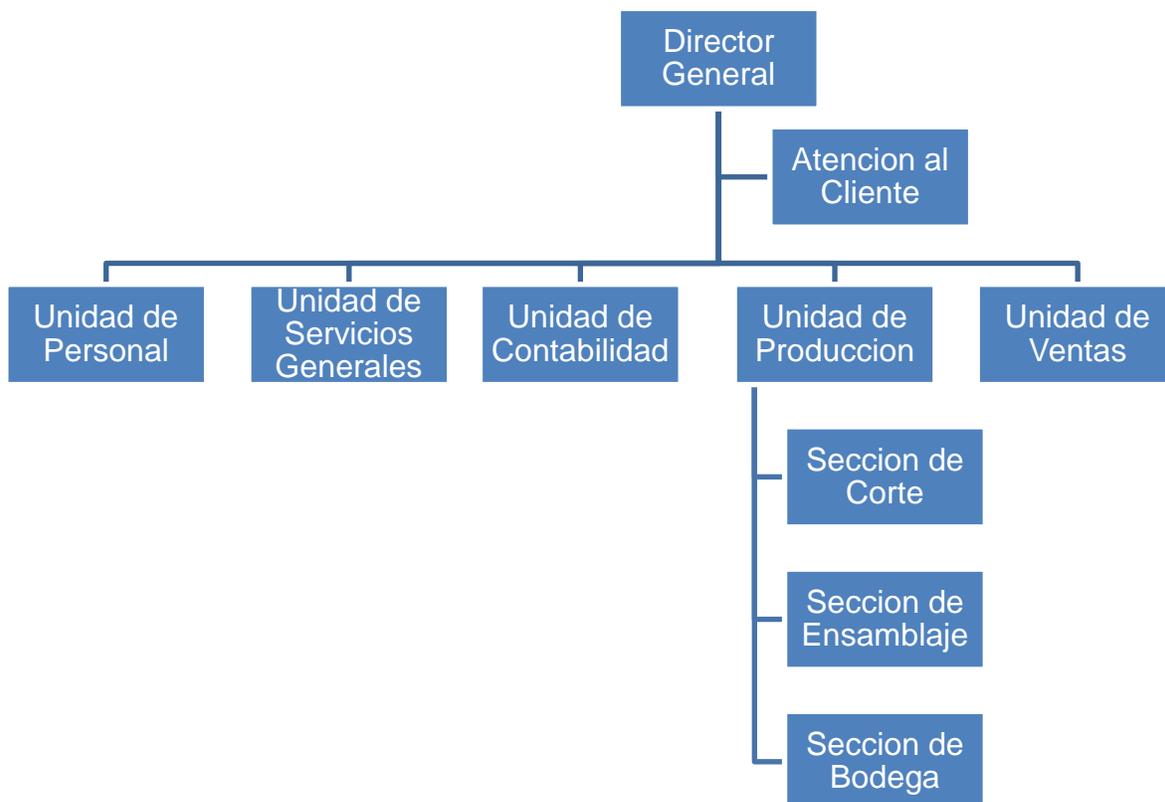
$$\frac{20}{6} = 3$$

Cada tercera persona que visite las instalaciones se le aplicara el instrumento.

**Anexo N°7**

**Propuesta de Estructura Organizativa**

**Empresa Criscasa Matagalpa**



**Fuente: Elaborado propiamente a partir de información proporcionado por la Gerencia de Criscasa Matagalpa**

Anexo N°8.

**Matriz Estratégica con sus combinaciones.**

Estrategia FO	Estrategia DO	Estrategia FA	Estrategia DA
<p><b>1- Estrategia a nivel corporativo: Alianzas estratégicas</b></p> <p><b>(F1-O3) Realizar el proceso de producción eficientemente y entregar a los clientes en tiempo y forma, resultado del buen uso de la maquinaria moderna por parte de os trabajadores.</b></p> <p><b>Objetivo 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Clientela satisfecha</b></li> </ul>	<p><b>4-Estrategia a nivel corporativo: Alianzas estratégicas</b></p> <p><b>(D2-O2) Realizar un plan de capacitación con los centros que se tiene alianza, para mejorar el rendimiento del personal de ventas.</b></p> <p><b>Objetivo 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal de ventas</li> </ul>	<p><b>9- Estrategia genérica: Liderazgo en coto</b></p> <p><b>(F3-A2) Negociar con proveedores para adquirir Materia prima a un buen precio.</b></p> <p><b>Objetivo 9</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar nuevos proveedores</li> </ul> <p><b>Políticas 9</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los proveedores</li> </ul>	<p><b>10- Estrategia Genérica: Diferenciación</b></p> <p><b>(D1-A3) Realizar ventas al crédito para atraer clientes y aumentar las ventas</b></p> <p><b>Objetivo 10</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender al crédito</li> </ul> <p><b>Políticas 10</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las solicitudes de crédito deben</li> </ul>

<p><b>en cuanto a su pedido en tiempo y forma.</b></p> <p><b>Políticas 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incrementar los niveles de producción de la empresa.</b></li> <li>• <b>Garantizar entrega rápida y oportuna de los pedidos de los clientes.</b></li> <li>• <b>Mejora continuo de los procesos productivos.</b></li> </ul> <p><b>Normas 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se va a estar supervisando constantemente los</b></li> </ul>	<p><b>Políticas 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes deberán presentarse a todas las capacitaciones que serán impartidas.</li> <li>• Se hará una autoevaluación a los participantes por parte de la gerencia.</li> <li>•</li> </ul> <p><b>Normas 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes tendrán que asistir a las capacitaciones en el horario establecido.</li> <li>• Los participantes deberán presentarse con su debida identificación.</li> </ul>	<p>deberán estar debidamente autorizados por las entidades correspondientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proveedor deberá garantizar el abastecimiento oportuno de los materiales.</li> <li>• El proveedor deberá informar anticipadamente a la empresa sobre variaciones significativas en los precios de los materiales.</li> <li>• Los materiales deberán cumplir con los estándares de</li> </ul>	<p>analizarse.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las solicitudes de crédito deben ser aprobadas por el gerente</li> <li>• El cliente debe estar solvente de deudas.</li> <li>• El crédito no puede ser inferior que la cantidad mínima estipulada.</li> <li>• El plazo de pagos estará en dependencia del monto de la compra.</li> </ul> <p><b>Normas 10</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente que no presente documentación personal completa, no será sujeto a</li> </ul>
--	---	---	--

<p><b>procesos de producción.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Se revisaran los productos antes de ser entregado a los clientes.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los participantes deberán presentar un informe de los conocimientos adquiridos.</li></ul>	<p>calidad.</p> <p><b>Normas 9</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• No se realizan contratos comerciales con proveedores no autorizados.</li><li>• No se aceptaran los pedidos cuando los materiales no cumplan con las especificaciones requeridas en los estándares de calidad establecidos.</li><li>• No se aceptaran los pedidos cuando las facturas presenten alteraciones en los precios.</li></ul>	<p>crédito.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El cliente que no presente documentación comercial en regla, no será sujeto a crédito.</li><li>• Si el cliente no realiza el pago durante los días de prórroga, deberá pagar interés moratorio del x%.</li><li>• Los pagos deberán realizarse los días acordados</li></ul>
--	---	--	--

<p><b>2- Estrategia de venta: Diferenciación.</b></p> <p><b>(F1-O1) Retener a los clientes actuales, brindando a ellos productos que ofrezcan garantía.</b></p> <p><b>Objetivo 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer garantía en los productos.</li> </ul> <p><b>Políticas 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deberá revisar las condiciones físicas del producto antes de su traslado.</li> </ul>	<p><b>5- Estrategia funcional de Recursos Humanos: Diferenciación</b></p> <p><b>(D2-O1) Reclutamiento de personal de ventas a estudiantes que realicen pasantillas en la empresa</b></p> <p><b>Objetivo 5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Captar personal calificado para el área de ventas</li> </ul> <p><b>Políticas 5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudiantes deberán presentar convenio para realizar pasantillas o prácticas,</li> </ul>		<p><b>11- Estrategia genérica: Diferenciación</b></p> <p><b>(D2-A1) Reclutar y seleccionar personal capacitado en el área de ventas que sea capaz de promover los productos para evitar la pérdida de mercado ante entrada de nuevos competidores</b></p> <p><b>Objetivo 11</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar personal capacitado de ventas</li> </ul> <p><b>Políticas 11</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los aspirantes deberán presentar</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se deberá revisar las condiciones físicas del producto en el momento de la entrega y/o instalación del mismo.</b></li> <li>• <b>El cliente deberá firmar el documento de recepción del producto, en cual se establezca que el producto ha sido entregado en buen estado.</b></li> <li>• <b>Si el producto sufre un desperfecto durante su traslado, la empresa deberá cambiarlo por uno igual.</b></li> </ul>	<p>especificando: (familiarización, especialización o profesionalización), duración de las mismas y calendarización de visitas en la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudiantes deberán presentar carnet estudiantil mientras permanezcan en la empresa.</li> <li>• Se deberá asignar un responsable o tutor que supervise el trabajo realizado por el estudiante.</li> </ul> <p><b>Normas 5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se aceptaran</li> </ul>		<p>su curriculum vitae actualizado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hará entrevistas para comprobar que los aspirantes estén preparados para asumir el puesto</li> <li>• Los aspirantes deberán presentar record de policía y certificado de salud</li> </ul> <p><b>Normas 11</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se aceptara personas con aspecto inadecuado</li> <li>• El aspirante deberá aceptar las condiciones de trabajo propuestas</li> </ul>
---	---	--	--

<p><b>Normas 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>La empresa no se hace responsable de reembolsar o cambiar los productos una vez que se hayan entregado e instalado satisfactoriamente.</b></li><li>• <b>Los responsables del traslado de los productos deben cerciorarse de que los mismos sean correctamente</b></li></ul>	<p>estudiantes con inadecuado aspecto.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El pasante no deberá divulgar información privilegiada de la empresa; es decir debe guardar con el sigilo.</li><li>• Deberá cumplir con el tiempo y horario establecido en el convenio.</li></ul>		<p>por la empresa</p>
---	--	--	-----------------------

<p>asegurados, de lo contrario, asumirán los costos incurridos por daños en el producto y transporte del mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productos no podrán ser trasladados cuando presenten fallas de fabricación y de funcionamiento</li> </ul>			
<p><b>3- estrategia genérica:</b> Liderazgo en costo</p> <p><b>(F1-O3) Utilización de maquinaria moderna para incrementar la capacidad</b></p>	<p><b>6- Estrategia de venta:</b> Enfoque o alta segmentación</p> <p><b>(D1-O3) Brindar facilidades de pago para aumentar la demanda de productos</b></p>		

<p><b>productiva</b></p> <p><b>Objetivos 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la producción</li> </ul> <p><b>Políticas 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de costos de producción</li> <li>• Incrementar los niveles de producción</li> <li>• Mejorar los procesos productivos</li> </ul> <p><b>Normas 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión</li> </ul>	<p><b>Objetivo 6</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la atención al cliente</li> </ul> <p><b>Política 6</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se revisara el historial crediticio del cliente</li> </ul> <p><b>Normas 6</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre mayor sea el volumen de compra de los clientes, mayor será plazo para pagar.</li> <li>• Si no paga en el tiempo estipulado, se le retirara el producto.</li> </ul>		
--	---	--	--

<p><b>constante de los procesos de producción</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Revisión constante de las máquinas para verificar que estén en perfectas condiciones</b></li></ul>			
	<p><b>7- Estrategia intensiva: Desarrollo de mercado (D3-O2)</b> Ampliar la participación en ferias comerciales que se realicen en los departamentos para exhibir los productos y de esta manera la gente los conozca</p> <p><b>Objetivo 7</b></p>		

- Expandir el mercado y ampliar la cartera de clientes de la empresa

**Políticas 7**

- Todas las solicitudes de crédito deben analizarse.
- Todas las solicitudes de crédito deben ser aprobadas por el gerente
- El cliente debe estar solvente de deudas.
- El crédito no puede ser inferior que la cantidad mínima estipulada.
- El plazo de pagos estará en dependencia del

monto de la compra.

**Normas 7**

- El cliente que no presente documentación personal completa, no será sujeto a crédito.
- El cliente que no presente documentación comercial en regla, no será sujeto a crédito.
- Si el cliente no realiza el pago durante los días de prórroga, deberá pagar interés moratorio del x%.
- Los pagos deberán realizarse los días

	acordados.		
	<p><b>8- Estrategia a nivel funcional de producción: Liderazgo en costo</b></p> <p><b>(D1-O3)</b> Aumentar la capacidad instalada</p> <p><b>Objetivo 8:</b> incrementar la productividad</p> <p><b>Políticas 8</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Extender los niveles de producción</li><li>• Aprovechamiento máximo de la maquinaria</li><li>• Tratar de reducir los costos productivos</li></ul> <p><b>Normas 8</b></p>		

- |  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Redoblar turnos</li><li>• Supervisar cada proceso</li></ul> |  |  |
|--|---|--|--|

Anexo N°9.

**Plan Estratégico Criscasa- Matagalpa**

Combinación	Definición de las estrategias	Descripción de la estrategia	Objetivo Estratégico	Estrategia	Políticas	Normas	Participantes	Responsable
D2- 01	Estrategia Funcional de Recursos Humanos: Diferenciación.	Reclutamiento de personal de ventas a estudiantes universitarios que realicen pasantías en la empresa.	Captar personal calificado para el área administrativa y de ventas.	Reclutamiento de personal de ventas a estudiantes universitarios que realicen pasantías en la empresa.	Los estudiantes deberán presentar convenio para realizar pasantías o prácticas, especificando: tipo (familiarización, especialización u profesionalización) duración	No se aceptaran estudiantes con inadecuado aspecto.  El pasante no deberá divulgar información privilegiada de la empresa; es	Departamento de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos de la

					<p>de las mismas y calendarización de visitas a la empresa.</p> <p>Los estudiantes deberán portar carnet estudiantil mientras permanezcan en la empresa.</p> <p>Se deberá asignar un responsable o tutor que supervise el trabajo realizado por el estudiante</p>	<p>decir debe guardar con el sigilo</p> <p>Deberá cumplir con el horario establecido en el convenio de pasantías.</p>		<p>empresa Criscasa</p>
--	--	--	--	--	---	---	--	-------------------------

<p><b>D3-O2</b></p>	<p>Estrategia intensiva: Desarrollo de mercado</p>	<p>Ampliar la participacion en ferias comerciales que se realicen el los departamentos para exhibir los productos ofertados y de esta manera la gente los conozca</p>	<p>Expandir el mercado y ampliar la cartera de clientes de la empresa</p>	<p>Ampliar la participacion en ferias comerciales que se realicen en los departamentos para exhibir los productos ofertados y de esta manera la gente los conozca</p>	<p>Todas las solicitudes de crédito deben analizarse.  Todas las solicitudes de crédito deben ser aprobadas por el gerente.  El cliente debe estar solvente de deudas.  El crédito no puede ser inferior que la cantidad mínima estipulada.</p>	<p>El cliente que no presente documentación personal completa, no será sujeto a crédito.  El cliente que no presente documentación comercial en regla, no será sujeto a crédito.  Si el cliente no realiza el pago durante los días de prórroga, deberá pagar</p>	<p>Departamento de Venta</p>	<p>Gerente de Venta de la empresa Criscasa</p>
---------------------	--	---	---	---	---	---	------------------------------	--

					El plazo de pagos estará en dependencia del monto de la compra.	interés moratorio del x%.  Los pagos deberán realizarse los días acordados.		
<b>F3-A2</b>	Estrategia Genérica: Liderazgo en Costos.	Negociar con nuevos proveedores para adquirir materia prima a bajos costos	Contactar nuevos proveedores.	Negociar con nuevos proveedores para adquirir materia prima a bajos costos	Los proveedores deberán estar debidamente autorizados por las entidades correspondientes.  El proveedor deberá garantizar el abastecimiento	No se realizan contratos comerciales con proveedores no autorizados.  No se aceptaran los pedidos cuando los	Departamento de Producción	Gerente de Producción de la empresa Criscasa

					<p>oportuno de los materiales.</p> <p>El proveedor deberá informar anticipadamente a la empresa sobre variaciones significativas en los precios de los materiales.</p> <p>Los materiales deberán cumplir con los estándares de calidad.</p>	<p>materiales no cumplan con las especificaciones requeridas en los estándares de calidad establecidos.</p> <p>No se aceptaran los pedidos cuando las facturas presenten alteraciones en los precios.</p>		
--	--	--	--	--	---	---	--	--

**Anexo N°10.**

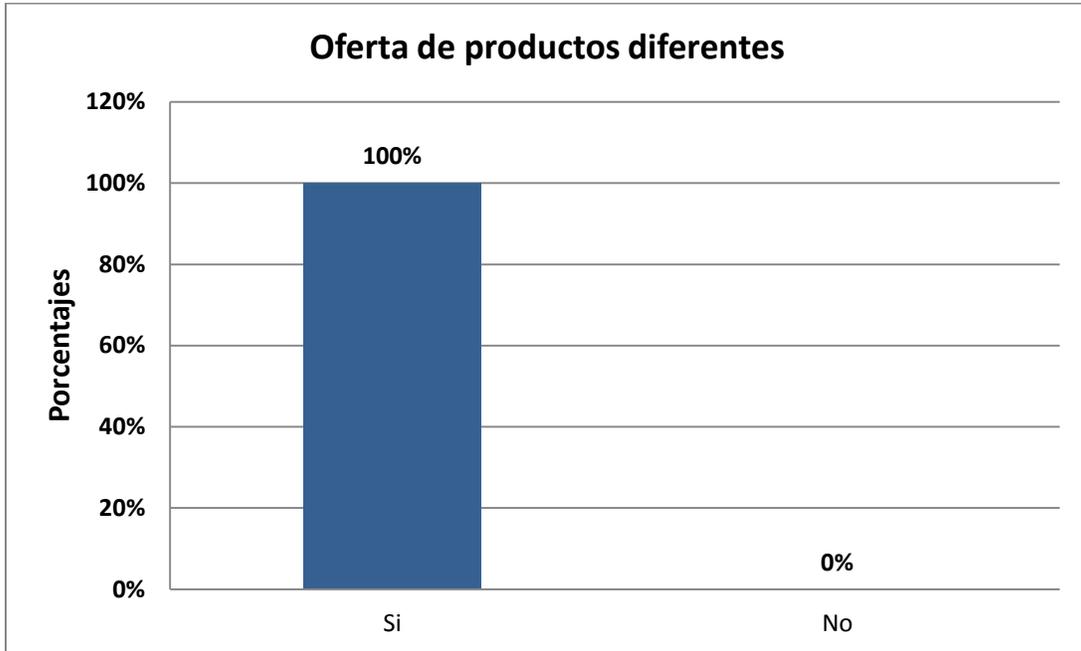
**Gráfica N°2.**



**Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.**

**Anexo 11.**

**Grafica N° 16**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a clientes de la empresa.

## **Anexo N°12.**

### **PREGUNTAS DIRECTRICES**

- ¿Cuál es la situación actual que presenta la empresa Criscasa Matagalpa?
- ¿Cuáles son las diferentes estrategias que aplica la empresa Criscasa Matagalpa?
- ¿Cuáles serán las estrategias a utilizar para la formulación del plan estrategia?

## **Anexo N° 13.**

### **Productos que ofrece la empresa**

- Puertas de aluminio
- Molduras
- Puertas corredizas
- Ventanas de aluminio
- Cedazos
- Exhibidores de vidrio
- Persianas y puertas corredizas para baños
- Ventanas francesas
- Cielos rasos
- Gabinetes
- Pizarras
- Puertas para baños
- Vidrios
- Cortinas
- Gypsum board
- Puertas
- Ventanas
- Vitrinas

